




# تحليل القيم الإدارية

## والسلوك القيادي للمدير

الأستاذة ملاذ محمد مفيد الـ ياسين
الأستاذ الدكتور مؤيد سعيد السالم

# تحليل القيم الادارية

# والسلوك القيادي للمدير

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014/7/3316)

658.407
ياسين، ملاذ محمد مفيد ال
القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير / ملاذ محمد مفيد آل ياسين، مؤيد سعيد السالم_عمان: مركز الكتاب الاكاديمي،2014
( )ص.
ر.إ.:3316 / 7/ 2014
الواصفات: / الإدارة التنفيذية/ المديرون/ / المنشآت
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

**الطبعة الأولى 2015**
ISBN978-9957-35-096-3(ردمك)


**مركز الكتاب الأكاديمي**
عمّان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص . ب : 11732 عمّان (1061) الأردن
تلفاكس:96264619511+ موبايل: 962799048009+
الموقع الإلكتروني: www.abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com / info@abcpub.net

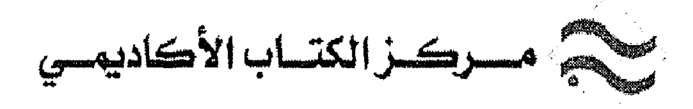
# تحليل القيم الادارية
# والسلوك القيادي للمدير

الأستاذة

ملاذ محمد مفيد ال ياسين

الاستاذ الدكتور

مؤيد سعيد السالم



# الإهـــداء

*الى المفديين من ربياني صغيرا*

*الى زوجتي الغالية واولادي ثمرة عمري*

*الى المدير والتاجر والباحث العربي*

*أهدي لهم جميعا ثمرة جهدي المتواضع*

*مع كل العرفان والتقدير والامتنان*

ملاذ

## المقدمة

يهدف هذا الكتاب الى تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في مجموعة من المنشات الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية ، وذلك من خلال الاجابة عن اسئلة وفرضيات الدراسة التي تهدف الى التعرف على اكثر القيم الادارية شيوعا عند المدراء الصينيين للمنشآت الصناعية الصغيرة وكذلك اكثر الانماط القيادية السائدة لديهم ،كما يهدف هذا الكتاب الى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في تحديد قيمهم الادارية وللعاملين في تحديدهم للانماط القيادية للمديرين ، وسعت الدراسة ايضا الى معرفة فيما اذا كانت هناك علاقة معنوية بين القيم الادارية للمديرين والانماط القيادية التي يمارسوها في موقع العمل .

تم تصميم استبانتين والتحقق من صدق الاداة ( الاستبانتين ) عن طريق عرضهما على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال العلوم الادارية .

اهتمت الاستبانة الاولى بالقيم الادارية وكانت موجهة الى المديرين ، بينما الاستبانة الثانية كانت موجهة الى العاملين واهتمت بمعرفة طبيعة السلوك القيادي للمدير الصيني من وجهة نظر العاملين . تكونت عينة الدراسة من (76) مدير و (152) عامل يعملون في (38) مشروع صناعي صغير في مدينة كوانجو في الصين ، وتم توزيع الاستبانة على جميع افراد العينة كلا حسب طبيعة عمله بعد ان تمت ترجمتها الى اللغة الصينية في مكتب معتمد للترجمة في كوانجو. وبعد ذلك تم استرجاع الاستبانات وتفريغ معلوماتها باستخدام برنامج SPSS لتحليلها احصائيا .

**أهم نتائج الكتاب :**

ان ترتيب القيم الادارية للمديرين الصينيين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالاتي :- القيم الانسانية اولا ، يليها القيم التنظيمية ، ثم القيم الاخلاقية ، فقيم المشاركة واخيرا قيم الراحة والفراغ.

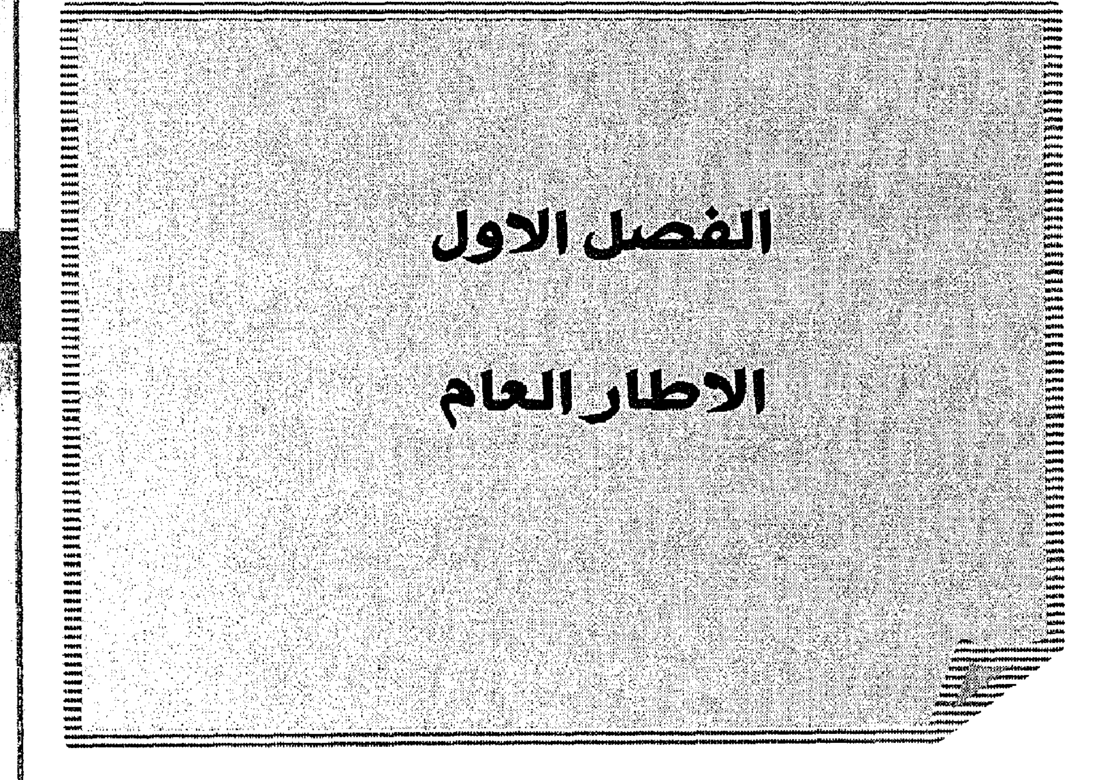
وكان ترتيب الانماط القيادية للمديرين الصينيين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالاتي: - نمط القيادة الفريق اولا ، يليه نمط القيادة المعتدل ، ثم نمط القيادة الانساني، فنمط القيادة المتساهل ، واخيرا نمط القيادة السلطوي .

كما اظهرت الدراسة في اجاباتها عن الاسئلة المتبقية ضمن فرضيات الدراسة بان القيم الادارية لدى المديرين الصينيين تختلف في تاثيرها على سلوكهم القيادي ، وان الانماط القيادية للمديرين تختلف بحسب تباين الخصائص الشخصية والوظيفية للمرؤوسين من وجهة نظرهم .

لم تجد الدراسة علاقة معنوية بين كل من القيم الادارية ( الاخلاقية ، التنظيمية ، الانسانية ، قيم المشاركة ، الراحة والفراغ ) على كل من نمط الفريق والنمط المتساهل . بينما اختلف تاثير القيم على بقية الانماط القيادية ما بين تاثير عكسي او ايجابي .

قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات المناسبة للمهتمين بموضوع هذه الدراسة كان اهمها : ترسيخ مفاهيم واسس عمل الفريق الواحد وتوفير الوسائل المطلوبة لاساليب العمل الى جانب الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم وارساء العدالة والثقة . وضرورة اهتمام المديرين ورجال الاعمال العرب بالقيم الاجتماعية الاصيلة ونشرها بين العاملين لتاثيرها الفعال والايجابي على سلوك العاملين . كما ان تطوير وتنمية مهارات المدراء العرب القيادية من خلال

التدريب والاطلاع على الاساليب الادارية الحديثة في الدول المتقدمة ( كالصين مثلا ) يساعد على اعدادهم كقادة قادرين على النهوض بالواقع الاداري ، كما توصي الدراسة الباحثين والمهتمين على ضرورة توسيع نطاق الدراسة لتشمل متغيرات اكثر في جانب القيم الادارية والانماط القيادية للوصول الى نتائج مفيدة وناجحة .



# الفصل الاول

# الاطار العام

# الفصل الاول

# الاطار العام

## المقدمة

تتفاعل المجتمعات فيما بينها ضمن إطار متكامل من القيم والثقافات المتنوعة، ومع التنمية السريعة والاتصالات والتكنولوجيا المتقدمة في القرية العالمية ازدادت أهمية هذه التفاعلات بين الشعوب، وبغض النظر عن مفردات التفاعل البيني القائمة بين الأفراد والثقافات في فترة زمنية معينة، فان للقيم الاجتماعية دوراً بارزاً في الممارسات الإدارية من خلال ما يتم اختياره أو تقييده من مفردات اجتماعية لتكون معياراً لهذا التفاعل.وفي هذا الصدد يتفق اغلب الباحثين على ان الثقافة سواء على مستوى المجتمع ام منظمات الاعمال هي المعاني والقيم والاتجاهات المشتركة التي تنشأ من تعامل الافراد مع مفردات الحياة اليومية والتي تتجسد في الاشياء المختلفة التي ينتجها او يصنعها الافراد.

وإذا كانت القيم هي الأساس الصلب الذي تقام عليه ثقافة المجتمعات بعامة والمنظمات الإدارية على وجه الخصوص، فهي وكما سنرى لاحقا في هذه الدراسة ليست مفاهيم مجردة وإنما تعكس ترابط عاطفي شديد التعقيد، فالإفراد يتحاورون، يتجادلون، يتنافسون ويتقاتلون بل ويموتوا أحيانا في سبيل قيمة معينة. هذه القيم إلى جانب تجسدها في البناء الاجتماعي ، تتجسد أيضا في الأطر السياسية والاقتصادية والإدارية في منظمات المجتمع. فحرية التجارة في النظام الرأسمالي هي أنعكاس مباشر لفلسفة نظام القيم التي تؤكد على حرية الفرد، وبالمثل فان حتمية التراتبية التنظيمية في الإدارة الصينية هي انعكاس

مباشر لنظام القيم العائلية المستمدة من فلسفة المجتمع الكونفوشي Confucianism Society الضاربة في القدم والمتجذرة في المجتمع الصيني رغم كل محاولات الدولة لاجتثاثها في عهد ماوتسي تونك.

وبالمثل فان المجتمع العربي لديه هو الأخر قيمه المتأصلة فيه منذ أقدم العصور كالنظام العائلي والشرف والشجاعة والتدين والكرم، استمدها من حضارته القديمة والديانة الإسلامية.

يقول (sheh, 1993) إن اغلب منشآت الإعمال الصينية تميل لان تكون منشآت عائلية تتحكم فيها عملية الترتيب الهرمي.

لقد كتب عن القيم (الثقافة) والقيادة الشيء الكثير لكنها الاقل فهما في مجال العلوم الاجتماعية والادارية ،ليس لان الموضوعين فيهما من التحدي الشيء الكثير ، ولكن لانهما شيء اساسي للوجود الانساني . اذ لا يوجد مجتمع يتقدم بغياب تفاعل صميمي بين قيمه والعقول التي تقوده ، تماما مثلما لاتوجد منظمة ناجحة بتميز ، اذا احتوت على قيم متناثرة مفككة او غير مترابطة وقيادات عاجزة عن رسم مساراتها الموضوعية بعقلية متفتحة تتعامل مع موارد المنظمة بموضوعية عالية .ان القيم في الادارة تتمحور عادة حول التعاون والسلطة والمشاركة والتنافس واساليب حل الصراعات و كيفية تعامل العاملين في مختلف المستويات الادارية مع تراكم الثروة الى جانب الامور الخاصة باخلاقيات العمل .ومن هنا فان الترابط قائم بين القيم والسلوك القيادي وبقية الممارسات الادارية الاخرى .لكن هذا الترابط المنطقي ليس تاما بالكامل ولكنه معقول الى الدرجة التي يسمح لنا بالتحليل والتعليل وتقديم التفسيرات الرامي الى تطوير عملية التفاعل الانساني – الاداري بين المنظمات عبر المجتمعات المختلفة .(Redding,1980;130)

إن الميدان الأساسي للدراسة الحالية هو التعرف على واقع القيم الإدارية والأنماط القيادية للمديرين الصينيين العاملين في المنظمات الصناعية الصغيرة في الصين، ومحاولة تقديمها أو وضعها كتجربة حية أمام أصحاب الإعمال العرب.ويؤمن الباحث الحالي إن التعرف على هذه المواضيع من شأنه إنارة الطريق أمام المدير العربي فيما له علاقة بطبيعة هذه القيم والأنماط السلوكية للمدير الصيني قبل الذهاب ( أو حتى اثناء وجوده في المصنع الصيني) إلى هذا البلد الذي اخذ في النمو الاقتصادي بشكل أذهل العالم المتمدن.

لقد شهدت الصين خلال العقود الثلاثة الاخيرة ، وتحديدا منذ العام 1978 تحولات اقتصادية جبارة وضعها في مصاف الدول العظمى، فهي اليوم تصعد بسرعة تجاوزت سرعة أي اقتصاد أخر عرفه التأريخ الحديث، وهي اليوم لا تصدر مبيعاتها إلى العرب أو الغرب على ظهور الجمال أو السفن الصغيرة بل في شاحنات ضخمة وحاويات السفن أو عبر الانترنت، ويكفي إن نشير هنا إلى الناتج القومي الإجمالي في الصين قد ازداد بمعدل 9.6٪ سنويا على مدى ربع القرن الأخير.

## المشكلات:

إن بروز الصين كلاعب أساسي في التجارة العالمية وزيادة تفاعلها مع دول العالم دفع الكثير من الباحثين والعاملين في منشآت الإعمال ومراكز البحث الأكاديمية إلى دراسة قيم العمل وسلوكيات العاملين في المنظمات الصينية التي لا زال الكثير منهم يجهل عنها الشيء الكثير، على سبيل المثال فان التغاضي عن أهمية التعامل مع القيم الكونفوشية يعرقل كثيرا مسألة التفاهم والتفاعل بين الشرق والغرب (lockett.1988) . وإذا كانت الحال هكذا بالنسبة

لأصحاب الإعمال والباحثون في الغرب، فانه حري بالباحثين العرب وكذلك أصحاب الإعمال في العالم العربي من تفهم هذه القيم والممارسات الإدارية لا سيما وإنها تختلف اختلافا بينا عما نراه في أدبيات الإدارة الغربية والعربية (ميريدث، 2009).

إن العديد من الدلائل تشير إلى إن هذا البلد الذي يلقب بالتنين The Dragon قد استيقض من سباته بعد العام 1978 ويتوقع إن يلعب دوراً بارزا في مستقبل العالم الاقتصادي (Linn, 1992, Chinta and Capen, 2007, )

لقد وجدنا من خلال تعاملنا مع العديد من المنشآت الصناعية الصغيرة في الصين وخلال سفره لأكثر من أربعين مرة خلال العشر سنوات الأخيرة إن لهذا البلد قيما اجتماعية وممارسات إدارية جديرة بالدراسات العلمية من منطلق أنها تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التقدم الكبير (Nevis, 1983)، إن علاقات الصين مع العالم العربي موغلة في القدم إذ تعود إلى أكثر من 2400 سنة عندما كانت التجارة تمر عبر طريق الحرير الذي يمتد من الصين باتجاه العراق وبقية الدول العربية والى روما، وقد أخذت هذه العلاقات تزدهر مؤخرا بشكل واضح بين العراق وهذه الدولة المترامية الأطراف، إذ نجد اليوم مئات العراقيون يمارسون التجارة إلى جانب التجارة القائمة بين حكومة البلدين.

وبالرغم من كل ذلك فان الدراسات العربية التي تبحث في الإدارة الصينية بعامة والقيم الإدارية والسلوك القيادي في المنشآت الصناعية الصغيرة بخاصة لا توجد إلى حد كبير، وبالإمكان التعبير عن مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

1. ما هي القيم الإدارية الأكثر شيوعاً عند المدراء الصينيين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة ؟

2. ما هي أكثر الأنماط القيادية شيوعا بين المديرين الصينيين في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو من وجهة نظر العاملين ؟

3. هل الفروقات في الخصائص الشخصية للمديرين (كالجنس ،العمر ،المستوى التعليمي ،سنوات الخبرة ) تؤثرفي تحديد قيمهم الادارية ؟

4. هل الفروقات في الخصائص الشخصية للعاملين (كالجنس ،العمر ،المستوى التعليمي ،سنوات الخبرة ) تؤثر في تحديدهم للانماط القيادية للمديرين ؟

5. هل توجد علاقة معنوية بين القيم الإدارية للمديرين والأنماط القيادية التي يمارسوها في موقع العمل ؟

## أهمية الموضوع:

يكتسب هذا الموضوع أهميتها لكونها من المحاولات العلمية الرائدة في العالم العربي إلتي تتناول بحث القيم الإدارية والأنماط القيادية للمديرين العاملين في مجموعة من المنشآت الصناعية الصغيرة الخاصة في مدينة كوانجو الصينية . لذلك يؤمل إن تسد فراغاً واضحا في مجال الدراسات العربية التي تتناول قيم وسلوكيات المدراء الصينيون . ويمكن إيجاز أهمية الدراسة الحالية بعدة نقاط أخرى من بينها :

1. إن هذه الدراسة تحاول إلقاء الضوء على طبيعة الإدارة الصينية من خلال تحليل القيم الإدارية والسلوكيات القيادية للمديرين، والتي يرى الباحث أهمية قراءتها من قبل الراغبين في التعرف على الواقع الحديث للإدارة الصينية في المنشآت الصناعية الصغيرة .

2. توجيه أنظار المدراء والتجار العرب إلى مكونات القيم الإدارية الحديثة والسلوكيات القيادية في ضوء الخصائص الشخصية لإفراد العينة.

3. تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج تحليل متغيرات الدراسة والتي يؤمل إن تساهم في تعميق الفهم الادق والاحدث لحقيقة الإدارة الصينية وكذلك المساهمة في تسهيل عملية التعامل التجاري.

## الأهداف:

تتحدد الأهداف الأساسية في النقاط التالية:

1. التعرف على حقيقة القيم الإدارية عند المدراء الصينيين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو.

2. التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء الذين شملتهم الدراسة وذلك من وجهة نظر العاملين في المنشآت التي يعمل بها هؤلاء المدراء.

3. التعرف على اثر بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي) على القيم الإدارية والسلوك القيادي للمديرين.

4. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الإدارية والسلوك القيادي للمديرين في مدينة كوانجو.

5. تقديم بعض التوصيات للمدراء العرب في ضوء نتائج الدراسة بهدف الاستفادة منها عمليا.

6. لعل هذه الدراسة تكون محفزا لدراسات علمية أخرى اكثر عمقا يقوم بها الباحثين العرب ممن لهم اهتمام بالإدارة الصينية ويرغبون فعليا بتطوير الادارة العربية.

## الفرضيات

تمتلك الدراسة الحالية ثلاثة فرضيات رئيسة ومجموعة من الفرضيات الفرعية وبالشكل التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم الادارية وانماط السلوك القيادي للمدراء الصينيين العاملين في المنشات الصناعية الصغيرة التي اخضعت للدراسة. ويتفرع عن هذه الفرضية خمسة فرضيات انسجاما مع الاطار العام للشبكة الادارية وكما يلي:

**الفرضية الفرعية الاولى** :لاتوجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (الفريق ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الفرعية الثانية** :لاتوجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (المعتدل ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لاتوجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (المتساهل ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الفرعية الرابعة** :لاتوجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (السلطوي ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الفرعية الخامسة** : لاتوجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (الانساني ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا يوجد فروقات معنوية عند مستوى( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أنماط السلوك القيادي للمديرين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو تعود الى الخصائص الشخصية للعاملين في هذه المنشات .

**وتضم هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية كما يلي :**

**الفرضية الفرعية الاولى :** لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير جنس العاملين.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير عمر العاملين.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير سنوات الخبرة للعاملين.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير المستوى التعليمي للعاملين.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:**

لا يوجد فروقات معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم الإدارية للمديرين الصينيين بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة الإجمالية).

**وتضم هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية كما يلي:**

**الفرضية الفرعية الاولى :** لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير جنس المدير.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير عمر المدير.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير سنوات الخبرة التي يتمتع بها المدير .

**لفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير المستوى التعليمي للمدير .

## المصطلحات

### 1. القيم الإدارية

هي المعتقدات الثابتة نسبياً عند المدير والتي تمثل تفضيلاً معينا لشكل من أشكال السلوك أو هدف من أهداف الحياة.ووفقا للعالم (Buchholz, 1978) توجد خمسة انواع للقيم الإدارية تم اختيارها في الدراسة الحالية وكما يلي:

- قيم أخلاقيات العمل: إن العمل شيء مقدس والإخلاص له واجب لأنه يمنح الشرف والكرامة وان الفرد يكتسب الاحترام عندما يكون مفيدا لمجتمعه.
- القيم التنظيمية: إن العمل ليس غاية وإنما وسيلة لتحقيق صالح المجموعة، وهذا يتم عبر تحشيد الطاقات لتعزيز نجاح المنظمة.

- القيم الإنسانية: إن العمل هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الفرد ذاته، وان الاهتمام بالإنسان في موقع العمل أمر ضروري يفوق الاهتمام بالجوانب المادية الأخرى.
- قيم المشاركة الجماعية: إن العمل أساس إشباع حاجات الأفراد وان السماح للأفراد بالمشاركة في القرارات سيؤدي إلى الإبداع وانجاز المهام المطلوبة.
- قيم الراحة والفراغ: إن العمل وانجاز المهام أمر ضروري، ولكن إفساح المجال للعاملين بالحصول على أوقات للراحة وممارسة هواياتهم إثناء ساعات العمل أمر ضروري أيضا.

## 2. النمط القيادي للمدير

هو السلوك المتكرر للمدير والذي يراه العاملين معه(المرؤوسين) أثناء العمل في الظروف الاعتيادية من اجل التاثير عليهم في تحقيق أهداف المنظمة (الهواري ،2009) .

وبالاعتماد على دراسات بليك وموتون(Blake and mouton ,1987). تم تحديد خمسة أنماط قيادية يتم قياس كل منها من خلال ستة عناصر للقيادة هي حل الصراع، روح المبادأة، وأسلوب الحصول على المعلومات، وتوجيه المدير للمرؤوسين، أسلوب صنع القرار والتغذية العكسية.

**أما الأنماط القيادية فهي كما يلي:**

### أ. نمط الفريق

وهو النمط الذي يركز فيه المدير على كل من الإنتاج والعاملين بدرجة كبيرة، ويرمز له بالنمط (9/9).

ب. النمط الإنساني:

وهو النمط الذي يركز فيه المدير على المرؤوسين بدرجة كبيرة على حساب الإنتاج، ، ويرمز له بالنمط (9/ 1).

ج. النمط المعتدل:

وهو النمط الذي يسعى فيه المدير إلى تحقيق حالة من التوازن بين متطلبات المرؤوسين ومتطلبات الإنتاج ، و يرمز له بالنمط (5/ 5).

د. النمط السلطوي:

وهو النمط الذي يركز فيه المدير على تحقيق أعلى انجاز مادي دون الاهتمام بالعنصر البشري ، ويرمز له بالنمط (1/ 9).

هـ . النمط المتساهل:

وهو النمط الذي يقدم فيه المدير على اقل جهد ممكن لانجاز المهام إلى جانب عدم اهتمامه بالعنصر البشري، و يرمز له بالنمط (1/ 1).

3. المدير الصيني:

هو المسؤول الأول (أو معاونوه) عن أمور المنشآت الصناعية الصغيرة التي أخضعت للدراسة الحالية، وتحقيق أهدافها التي انشآت من اجلها.

4. العاملون:

هم جميع الافراد العاملين في الوظائف والأنشطة والاعمال التي يشرف عليها المدراء إشرافا مباشرا في المنشآت الصناعية الصغيرة التي أخضعت للدراسة الحالية.

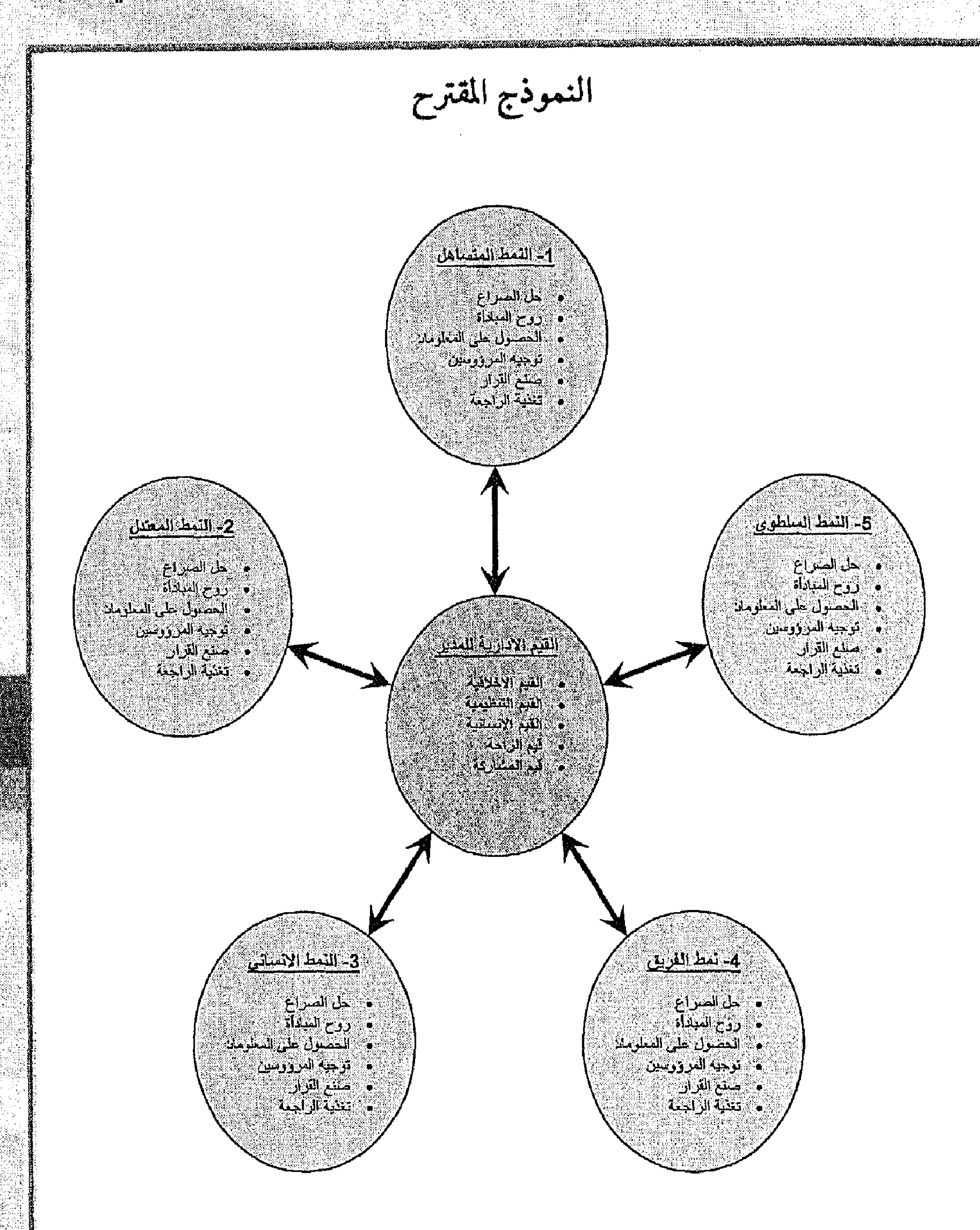
**5. مدينة كوانجو الصينية :**

هي المدينة الصناعية والتجارية التي تم اختيارها من بين اهم المدن في الصين لاجراء هذه الدراسة فيها على مجموعة من المنشآت الصناعية الصغيرة والتي تعمل ضمن حدودها .

**6. المنشآت الصناعية الصغيرة في الصين :**

هي المنشآت التي اختارتها هذه الدراسة بشكل عشوائي في مدينة كوانجو في الصين وكان عدد العاملين فيها يتراوح بين (15-35) .

# النموذج المقترح




اعتمد هذا النموذج على القيم الادارية الخمسة ( حسب نموذج بوشهولز)، اما الانماط القيادية الخمسة فقد اقتبست من نظرية الشبكة الادارية .

## الصعوبات:

يمكن تلخيص اهم الصعوبات التي واجهت الباحث بالنقاط التالية :-

1. ان من اهم الصعوبات التي واجهت الباحث هو الاطار الزمني المحدد والشعور بعدم السيطرة فيما يتعلق بتسريع اجابات افراد العينة واكمال الطباعة او الترجمة وانجاز عملية التحليل الاحصائي ضمن زمن يتناسب مع المدة المتاحة للدراسة .
2. عدم وجود دراسات عراقية او عربية ميدانية سابقة يمكن الركون اليها لمقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية ، وعلى الرغم من ان ذلك يعد ميزة للدراسة الحالية باعتبارها رائدة في هذا المجال الا ان غياب هذه الدراسات ادى الى قلة حالات المقارنة .
3. لا ننسى ايضا تكاليف سفر الباحث الى الصين وبعد المسافة وكذلك تكاليف الاقامة هناك والترجمة لاستمارتي الاستبانة من اللغة العربية الى اللغة الصينية وبالعكس.

## الدراسات السابقة :

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع القيم الاجتماعية بشكل عام والقيم الادارية بشكل خاص وعلاقتها بالسلوك القيادي ، الا ان الباحث لم يجد دراسة عربية تناولت العلاقة بين القيم الادارية والنمط القيادي للمدير الصيني ، الامر الذي يعزز من اهمية الدراسات التي سنذكرها في ادناه والخاصة بهذا الموضوع كما ورد في ادبيات الادارة المهتمة بالادارة الصينية وسوف يتم تصنيف هذه الدراسات بحسب اهتمامها بالقيم الادارية او السلوك القيادي للمدير .

## أ – الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقيم الادارية :

**اولاً: دراسة رالستون و أغري** (David A. Ralston & Carolyn P. 1995 Egri) بعنوان ( Generation Cohorts and Personal Values a Comparison of China and the U.S).

قارنت هذه الدراسة بين اتجاهات ( 774 ) مديرا صينيا و( 784 ) مديرا امريكيا من حيث قيم الانفتاح على التغير والمحافظة والاستعلاء ، وقد حاولت هذه الدراسة الاجابة على السؤال التالي : هل تغيرت القيم الشخصية عبر الاجيال نتيجة للتطورات الهامة التي حصلت في تاريخ الصين الاجتماعي والاقتصادي الحديث . لقد وجدت هذه الدراسة ان التوجيهات القيمية للاصلاح الاجتماعي لدى اجيال الثورة الصينية تنسجم مع الاصلاحات الصينية الرامية الى خلق اسواق اكثر تنافسية من السابق ، وان الافراد الذين لديهم قيماً متشابهة تكون تصوراتهم و سلوكياتهم متشابهة .

اما عن مدى تشابه مدراء الادارة العليا في الصين مع نظرائهم في امريكا فبينت الدراسة وجود تشابه من حيث الانفتاح على التغيير وكونهم اقل محافظة ،كما بينت الدراسة ان كلا المجموعتين بحاجة الى اعادة صياغة تكون فرق العمل ، وتطوير المسارات الوظيفية والعناية بمواضيع الاجور وتعويضات العاملين . وذلك من الانسجام الافضل مع القيم . كما وجدت الدراسة ان المدراء في كلا البلدين يؤكدون على اهمية الاداء قياسا بالعلاقات الشخصية في موقع العمل . كما بينت ايضا ان المدير الصيني الشاب اكثر تواضعا من نظيره الامريكي ، أي ان المدير الامريكي الشاب اكثر استعلاءاً .

**ثانياً: دراسة روزا جن** ( Rosa Chan 2008 ) بعنـوان ( Ethical Values and Environmentalism in China : Comparing Employees from State – Owned and Private Firms )

هدفت هذه الدراسة الى معرفة القيم الاخلاقية عند الموظف الصيني تجاه البيئة ومدى تاثيرها على التلوث البيئي ، اذ يشكل التلوث الصناعي مصدر قلق دائم على الصعيد المحلي والعالمي . وقد شملت الدراسة ( 472 ) عاملا في ( 7) شركات صناعية في مقاطعة شانكس في الصين والتي تعتبر من اكبر مناطق التعدين والمناجم وخاصة لما لها من تاثير من ناحية التلوث ، وقد توصلت الباحثة الى ما يلي:-

1. توجد علاقة ايجابية بين قيم الموظفين واتجاهاتهم نحو البيئة والذي يجسد تصورهم عن المواطنة الجيدة للعاملين في المنظمة .
2. لم يكن هناك تباين في اتجاهات العاملين نحو البيئة في ضوء عائدية او ملكية المصنع . أي ان العمال كانت لديهم اتجاهات ايجابية نحو عدم تلوث البيئة بغض النظر عن كونهم يعملون في مصنع حكومي او خاص.

وقد اوصت الباحثة على ضرورة توجيه العاملين واستمرار توعيتهم بالاهتمام بالبيئة والعمل على نشر هذه القيم بين المؤسسات الصينية التي تعمل في مجال صناعة الطاقة ، وهي ترى ان هذه الاجراءات من مسؤولية الحكومات وواضعي السياسة العامة .

**ثالثاً: دراسة بارنيل وجيجن وتيان** ( John A Parnell, Ting Yu, Alexander Nai-Chi Chen, Qing Tian, 2008 ) بعنوان ( Assessing Work Values Among Students in American and Taiwanese Buisness Schools. 2008 )

استهدفت هذه الدراسة معرفة الفروق الجوهرية في قيم العمل بين طلاب الادارة في تايوان وامريكا . عرفت قيم العمل على انها متغيرات هامة في عمليات تطوير المهن وذات تاثير على حياة الوظيفة ( أي مدتها ) .

وضمت عينة الدراسة ( 518 ) طالبا منهم ( 192 ) تايوانيا ينتمون الى جامعات تايوان ، و (326) طالبا من اربعة جامعات حكومية امريكية . تبين ان الطلاب الامريكيون يهتمون اكثر بقيم الكفاءة والتطوير مقارنة مع الطلاب في تايوان. لكن ليس هناك فرق فيما بينهم بخصوص قيم وسائل الراحة والفراغ والامن الوظيفي والرضا الوظيفي والاستقلال الذاتي .

اذ ليس مستغربا ان نلاحظ عدم وجود فروق جوهرية في الكفاءة والتطوير بين طلبة الادارة الاميركان والتايوانيين ، وذلك لسببين :-

**الاول** ان قيم العمل في تايوان قد تتغير لانفتاحها الكبير على الثقافة الغربية **والثاني** هو صعوبة وصف مجتمع تايوان بالمجتمع الجماعي والمجتمع الامريكي بالمجتمع الفردي .

ان دراسة المجتمع الصيني ضمن الاطار العالمي تمكننا من الوقوف على الفروق الثقافية ومدى تاثرها بالثقافات الاخرى ، كما وان التقييمات التي تشمل امما اخرى ستكون ذات فائدة كبيرة للدول النامية .

**رابعا : دراسة رالستون وبوندر ولو و وانغ و أغري و ستوفر** ( David A. Ralston, James Pounder, Carlos W.H.Lo, Yim-Yu Wong, Carolyn P. Egri, Joseph Stauffer ). ( 1989 – 2001 ) بعنوان : ( Stability and Change in Managerial work Values: a Longitudinal Study of China, Hongkong, and the USA. )

سعت هذه الدراسة عبر (12) سنة من البحث والمقارنة للقيم الادارية في الصين و هونغ كونغ والولايات المتحدة الامريكية (1989 – 2001 ) باستخدام التحليل التتابعي لاختيار صحة ثلاث فرضيات متنافسة وهي ( التقارب ، الاختلاف في وجهات النظر ، التقارب التباعد ) ضمن المجتمعات الثلاث ، اذ استخدم الاثر الثقافي والاجتماعي والاثر الايديولوجي العملي كاساس لوضع فرضيات الدراسة ، وتضمنت القيم ابعاد اهمية الثقة في العلاقات والتوجه نحو الشعور بالامن والرغبة في تفادي المخاطر وقبول الافكار الجديدة والانفتاح على التغيير والانضباط الاخلاقي والعمل الجماعي .

ضمت عينة الدراسة عام 1989 (326) مديرا موزعين كالاتي (82) مديرا صينيا و(182) مديرا من هونغ كونغ و(62) مديرا أمريكيا. اما عينة الدراسة عام 2001 فقد ضمت (770) مديرا صينيا و (156) مديرا من هونغ كونغ و (151) مديرا امريكيا.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :-

1. ان قيم المجتمع الصيني وقيم مجتمع هونغ كونغ اصبحت اكثر تشابها في عام 2001 من بداية الدراسة عام 1989 ، وهذا مؤشر على وجود تقارب فيما بينهم ، اذ ربما يعود ذلك بسبب عودة هونغ كونغ الى الصين عام 1997 أي ضمن فترة الدراسة الطويلة .
2. ان قيم المجتمع الصيني وقيم المجتمع في هونغ كونغ صارتا اكثر اختلافا عن قيم المجتمع الامريكي .
3. ان فرضية التقارب او تصوره اعطيت للباحثين توقع بان الفرق في القيم عام 1989 ستختفي او تتراجع على نحو كبير بحلول عام 2001 ، أي ان النظم القيمية للمجتمعات الثلاثة تكون اكثر تشابها او تقاربا في عام

2001 عما هي عليه في عام 1989 ، نتيجة التوجهات التقنية وتطورها والتفكير التقاربي ، الا ان الاختلافات بقيت موجودة في قيم المجتمعات الثلاثة على مدى هذه الفترة الزمنية الطويلة للدراسة.

**ب- الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقيادة الادارية :**

## اولاً : دراسة مجموعة هي

( Hey Group 2007 ) بعنوان ( Chinese CEO attributed their sustained business success to their sense of moral or social (responsibility

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الممارسات القيادية للمدراء العامين في المنظمات الصينية ومدى تاثيرها على الاداء في تلك المنظمات واستغرقت هذه الدراسة مدة (18) شهرا ، حيث شملت دراسات عديدة الى جانب المقابلات والمسوحات الواسعة .

ضمت عينة الدراسة مدراء (37) مؤسسة صينية رائدة في مجال الصناعة ، حيث قام مدراء الادارة العليا والمدراء التنفيذيون اثناء مقابلاتهم بسرد قصص لمدة ثلاث ساعات تتعلق بتجاربهم وخبراتهم وقد قدموا افلاما وثائقية تعكس ادراكهم وخبراتهم في العمل . اما استبيان القيم الشخصية فقد تضمن القيم العقلية وطريقة تعلمهم وعرضهم للمعلومات وتكوينها وسلوكهم القيادي والمناخ التنظيمي الذي اسسوه في منظماتهم .

تبين من الدراسة ان المدراء المتميزين في الاعمال الصينية يمتلكون من المهارات والقابليات ما يضمن نجاح منظماتهم وكذلك تقدم الاقتصاد الصيني ولهم حس اجتماعي وتحمل للمسؤولية تجاه المجتمع ، كما تميز هؤلاء المدراء

برغبتهم القوية بتطوير مهاراتهم لتلبية تطلعات منظماتهم ، وبالتالي اظهار هذه القدرة المتميزة والمتطورة التي تقوم على الانسجام والمشاركة ومواجهة التحديات . اضف الى ذلك ان هؤلاء المدراء لديهم قدرات ممتازة في التفاوض في المواقف الصعبة تمكنهم من التوصل إلى اتفاقيات إستراتيجية على المدى البعيد.

## ثانياً: دراسة بيرنثال وبوندرا و وانغ

( Poul R. Bernthal, Jason Boundra, Wei-Wang 2006 ) بعنوان ( Leadership in China : Keeping pace with a Growing Economy )

استهدفت هذه الدراسة تقييم مجالات معينة في القيادة الادارية الصينية مع التركيز بشكل اساسي على مايلي :-

- مهارات القائد الاداري.
- ثقافة القيادة .
- قدرة القادة على التعرف على الموهوبين واختيارهم .

احتوت العينة (394) قائدا يعملون في (43) مؤسسة وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان .

توصل الباحثين في هذه الدراسة الى ان المهارات القيادية في الصين سوف تتغير نتيجة للتوسع الاقتصادي ،علما ان نموذج القيادة الصينية للسنوات المنصرمة اثبت فاعلية في الوصول الى نتائج متميزة في مجال الاعمال ،ووفقا لنمط الاعمال المتغير يوميا ولذلك التوسع الاقتصادي المستمر فان القادة الصينيون يحتاجون الى ان يغيروا الطريقة التي يمارسون بها الاعمال بشكل ينسجم مع تاثيرات المنافسة العالمية . ان النموذج الصيني للقيادة يركز على بناء

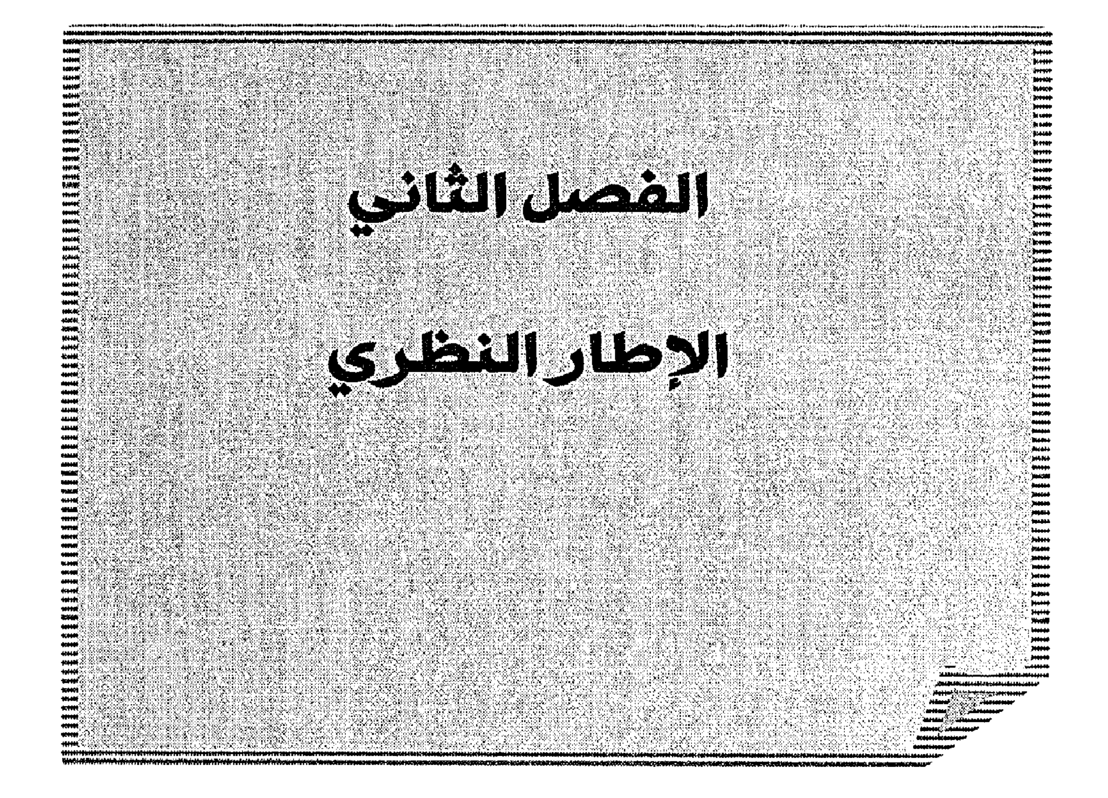
الثقة بين العاملين وتعزيز التعاون وعمل الفريق والشفافية ،وان احدى اكبر التحديات التي تواجه القادة الصينيين هي كيفية ادارة العاملين بطريقة افضل من اجل القيام باداء افضل ،وهذه تشكل طموحا لديهم .

## ثالثا: دراسة كورتس وونولو

(Susan Curtis and Wenwen Lu 2003) بعنوان: ( The Impact of Western Education on Future Chinese Asian Managers)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر التعليم والمبادئ الغربية على سلوك المدراء الصينيين والاسيويين . تضمنت عينة الدراسة (3) مدراء من تايوان و(17) طالب دراسات عليا (ماجستير) من اصحاب تخصص العلوم الادارية وادارة التسويق وكانوا من اصول (الصين ،تايوان،هونغ كونغ) واجريت الدراسة خلال عام 2003 .

توصلت الدراسة الى ان اغلب المدراء والطلاب الذين جرت مقابلتهم يحبذون وجود ادارة اكثر انفتاحا من الناحية الادارية ،وهناك رغبة لديهم في تعزيز الثقة والعدالة بين المرؤوسين ،وان مدراء الادارة العليا يجب ان يكونوا اقل خشونة في تعاملهم مع المرؤوسين واكثر تفهما وتقديرا للاداء الجيد . لم تكن هناك فروق بين النمط الصيني والنمط الاسيوي في الادارة بالرغم من تنوع انتماءات افراد العينة ،لان مبادئ وتعاليم كونفوشيوس راسخة في مجتمعاتهم .



# الفصل الثاني

# الإطار النظري

# الفصل الثاني

# الإطار النظري

## المقدمة

يهدف هذا الفصل الى التعريف بالجوانب النظرية الخاصة بكل من القيم الادارية والانماط القيادية التي يمارسها المدراء في موقع العمل . تمهيدا لاستعراض هذه القيم والانماط في اطار البيئة الصينية .اخيرا سوف يختتم الفصل بتناول بعض الدراسات الصينية ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة.

## القيم الادارية

### تعريف القيم الادارية

ابتداءا لابد من القول انه لا يوجد مجتمع مهما كان صغيرا ام كبيرا الا ويمتلك قيما اجتماعية تميزه عن غيره من المجتمعات الاخرى . فهي – اي القيم – مجموعة المعايير او الاحكام التي يكتسبها الافراد نتيجة لتفاعلاتهم مع المواقف المختلفة بحيث تمكنهم من اختيار اهدافهم وتوجهاتهم في الحياة . فالقيم في اطار المجتمع هي احكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية ويتشربها الافراد الى درجة انها تحدد وبشكل واضح مجالات تفكيرهم وحتى سلوكياتهم. ( بدوي، 1991) . والقيم بصورة عامة يمكن تعريفها بالقول انها اعتقادات عامة تحدد ما هو صواب او خطأ وما هي الاشياء المحببة او غير المحببة، المرفوضة او المقبولة. (الحنيطي، 2003) .

وترتبط القيم بكل من الاتجاهات والسلوك والشخصية بشكل كبير حتى ان البعض يحاول تعريف القيم من هذه الزاوية اذ ان الفرد يعبر عن اتجاهه حول موضوع معين ثم يتبع ذلك بتصرف او عمل يعزز هذا الاتجاه . فالقيم كما اشرنا قبل قليل هي معتقدات لما هو جدير بالرغبة ، تملي على الفرد مجموعة من الاتجاهات التي تتجسد القيم من خلالها . (التويجر ، 2003) .

ومن جهة اخرى نجد ان الارتباط بين القيم والشخصية وثيق ، فشخصية الفرد تعرف من خلال القيم التي يحملها ، كما ان النظام القيمي للفرد يدل على شخصيته . حتى اننا نستطيع القول ان القيم واحدة من خصائص الفرد والشخصية . اذ انه من الطبيعي ان يكون لكل شخصية قيمها الخاصة التي تتميز بها .

وطالما كان للمجتمع قيمه الخاصة التي يتناقلها الافراد ويؤكدون عليها في تصرفاتهم المختلفة . فان للمنظمات قيمها الخاصة ايضا . اذ تشكل القيم التنظيمية جانبا هاما من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات الادارية . وهذه القيم انما تعبر عن فكر الادارة وفلسفتها لمكونات التنظيم المادية والبشرية. ( عواملة ، 1993) .

تحتل القيم الادارية اهمية كبيرة في تحديد الملامح الاساسية لسلوك العاملين في موقع العمل من حيث ممارستهم للاعمال واتخاذهم للقرارات ومعالجة مشاكلهم الادارية التي يتعرضون لها في العمل. (السالم و الرويح ، 1999)

اما بخصوص **تعريف القيم الادارية** فشأنه شأن تعريف القيم بصورة عامة، اذ تباينت وجهات نظر الباحثين والعلماء الاداريون في تعريفها،حيث يرى (فليكس) ان القيم الادارية هي "مجموعة المبادئ المدونة او غير المدونة

والتي تامر الفرد ( الموظف ) بالامتناع عن سلوكيات معينة تحت ظروف او مواقف معينة". ( Felix & Lioyd , 1984 )

اما (المصري) فيعرفها بانها "مجموعة القواعد والاسس التي يجب على الموظف التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس ، ناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين". ( المصري ، 1986)

اما (موريس كانتو) فقد عرف القيم الادارية بانها " عبارة عن معتقدات ترتبط بانماط السلوك المفضلة في العمل". ( كانتو ، 1997)

وتلعب القيم الادارية دورا اساسيا في خلق وتكوين اتجاهات الفرد العامل ، حيث يجب على الافراد العاملين الاتصاف بمجموعة من هذه القيم:- ( العميان ، 2008)

- قيم اجتماعية ( الامانة – الاخلاص – الشعور بالمسؤولية تجاه الاخرين ...الخ) .
- قيم تنظيمية ( الولاء – الشعور بالانتماء - الفعالية – الكفاءة ...الخ) .
- قيم مهنية ( المهارة - التعاون ...الخ) .
- قيم شخصية ( الخدمة والمساندة ) .

## مكونات القيم الإدارية:

ترتبط قيم الافراد بصورة عامة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية ، وهي مزيج من دافعين الاول غريزي والثاني مكتسب . (العديلي، 1995)

ويمكن التعرف على الابعاد التي تتكون القيم منها فيما يلي :- ( الزدجالي، 1999)

1. البعد المعرفي : وهو ما يمتلكه الفرد من خبرات ومعلومات ومفاهيم ومعارف ويعتبر " الاختيار" معيار هذا البعد لان الفرد يختار بحرية القيمة من بين البدائل المختلفة ويتحمل مسؤولية اختياره والعواقب المترتبة على ذلك .
2. البعد الوجداني : وتعني الانفعالات التي يتاثر بها سلوك الفرد وميله في المواقف التي تنشط فيها القيم ويعتبر " التقدير " معيار هذا البعد .
3. البعد السلوكي : ويتوضح في الكيفية التي يجب ان يسلكها الفرد عندما يتعرض لموقف معين ومعيار هذا البعد " الممارسة ".

**مراحل تطور القيم الادارية :**

تتميز القيم الاجتماعية بثباتها النسبي نظرا لارتباطها بثقافة المجتمع التي يكتسبها الانسان جيلا بعد جيل ، الا ان هذا لا يعني انها لا تتغير على المدى البعيد . ومن يتتبع تطور الحراك القيمي داخل المجتمع الواحد يمكنه رصد هذه الحقيقة بشكل واضح .

وعند الحديث عن القيم الادارية نجدها هي الاخرى ثابتة نسبيا على مستوى المنظمة على الاقل ضمن اطار تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة . لكن هذا لا يعني انها تتساوى في ثباتها او قلة حراكها مع ما يجري في المجتمع الاكبر .

ان القيم الادارية قيم مكتسبة تخضع للتطور الحاصل في المجالات الادارية المختلفة العلمية منها والحياتية . ولقد تطورت هذه القيم بتطور المدارس الادارية و تاثرت بالمبادئ التي قامت عليها هذه المدارس . ويمكن تجسيد هذا

التطور عبر مراحل اساسية تعكس كلا منها تصورا معينا لهذه القيم . (اللوزي ،2002 ).

## المرحلة الاولى : مرحلة القيم العقلانية

تتجسد هذه المرحلة في مدرسة الادارة التقليدية التي تزعمها كل من فردريك تيلر وهنري فايول وماكس ويبر. اذ ركز هؤلاء الرواد على مسالة السلطة الرسمية والتدرج الهرمي والاتصالات الرسمية واهمية تثبتها في اطار العمل اليومي من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية في رحاب العمل الروتيني او المتكرر .

وكان من جراء ذلك ان تم الاهتمام بالمنهج العلمي في الاداء ضمن معايير اداء محددة. وقد بذلت الادارة جهودا عظيمة من اجل التاسيس للقيم الادارية الخاصة باحترام السلطة الرسمية وقيم الوقت ، والقيم المادية ، والعقلانية في اتخاذ القرارات الروتينية.

## المرحلة الثانية : مرحلة القيم الانسانية

ارتبطت هذه المرحلة بحركة العلاقات الانسانية ، وبرزت دراسات (هوثون) ، حيث شاعت القيم التي تعكس تاثير المشاعر والاحاسيس على الاداء والانتاجية ، وكما شاعت ايضا قيم الاهتمام بعلاقات العمل وروح الفريق وقيم المحبة والقيم التي تتجه نحو التنظيم غير الرسمي .

## المرحلة الثالثة: (مرحلة المواجهة)

لقد كان وجود هذه المرحلة بسبب ظهور الاتحادات المهنية والعمالية ، وسادت في هذه المرحلة قيم ( الولاء بين العاملين واستغلال الفرص والحرية في بيئة العمل والبحث عن الذات ).

## المرحلة الرابعة : ( مرحلة الاجماع على الرأي )

لقد ظهرت في هذه المرحلة نظرية ( X & Y ) لـ(مكريجور) ، وشاعت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل والمحبة والسلام مقابل قيم السلطة .

**المرحلة الخامسة (مرحلة الادارة بالاهداف)**

في هذه المرحلة ظهرت قيم ادارية جديدة تدعو الى الادارة بالاهداف والتي نادى بها (بيتر دركر) ، حيث تقوم على اساس المسؤولية المشتركة بين المدير والمرؤوسين في جميع مضامين العملية الادارية اضافة الى تحديد الاهداف بصورة جماعية ضمن الامكانيات المتاحة ومن ثم تنفيذها ، وسادت في هذه المرحلة قيم المشاركة .

## المرحلة السادسة: (مرحلة التطوير التنظيمي)

لقد ظهرت في هذه المرحلة عمليات تطوير تنظيمي من خلال تحليل المعلومات ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة ، وسادت فيها قيم التشجيع على التوجهات السلوكية والتطوير الذاتي والرضا الوظيفي والاهتمام بظروف العمل واستخدام منهجية البحث العلمي .

## المرحلة السابعة: (المرحلة الواقعية).

تعتبر هذه المرحلة مزيج المراحل السابقة للقيم الادارية عبر ادراك عمل المديرين لمفهوم القيادة واهميتها والاهتمام بظروف البيئة المحيطة وانتشار

مصطلحات ومفاهيم جديدة ، وسادت في هذه المرحلة قيم التنافس والبقاء للاصلح والاهتمام بالعمل الجاد واستغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية .

## مصادر القيم الادارية

هناك عدة مصادر للقيم الموجودة لدى الافراد ومن اهمها ما يلي:- (العميان ، 2008)

1. العائلة :- يحصل الفرد على قيمه بشكل اساسي من قبل افراد عائلته وتشير نظرية (اريكسون) لمراحل النمو النفسي والاجتماعي الى علاقة الفرد القوية باسرته وتبدا هذه العلاقة اولا مع الام وبعدها تتسع لتشمل الاب والاخوة والجيران والاصدقاء ، يكتسب الافراد قيمهم من خلال تعايشهم بين افراد الاسرة وخلال المراحل الدراسية ومن خلال الاتصال بافراد المجتمع الذي يعيشون فيه ، وقد نجد افراد يفضلون العيش في عزلة ضمن المجتمع .
2. التعاليم الدينية : يعتبر الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة مثل ( النزاهة في العمل ، الاستقامة ، الطاعة ، الاعتدال ، اتقان العمل...الخ ) قال رسول الله عليه الصلاة والسلام "ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه" وقال ايضا (ص) . "اعطوا الاجير اجره قبل ان يجف عرقه" .
3. الخبرات السابقة :- خبرة الاشخاص ذات اهمية عظمى ، فالفقير الذي لم يذق يوما طعاما يشتهيه يستطيع ان يقدر قيمة الغنى لانه عاش محروما منها ، كذلك الشخص الامي فانه يعطي قيمة عليا للتعليم الذي لم تسنح له فرصة الحصول عليه وهو راغب فيه .
4. الجماعات التي ينتمي اليها الفرد :- ان انتماء الفرد الى جماعة معينة قد يسهم بتغير او تبدل قيمه ، بسبب الضغوط التي يمارسوها افراد

الجماعة تجاه الفرد وصولا الى حالة من تناسق القيم للجماعة باكملها ، ومثال على ذلك عندما ينتقل فرد ذو قيم دينية الى جماعة لا تهتم بالقيم الدينية فان قيم الفرد الدينية ستتغير وتتبدل .

## وظائف القيم الادارية

تؤدي القيم وظائف عديدة ضمن اطار المنظمة فهي اضافة الى جانب كونها مقايس او معاير يستخدمها الافراد والجماعات لقياس اعمالهم ويحكمون بها على تصرفاتهم في موقع العمل، تعمل على تنسيق سلوكهم الاجتماعي وتساعد في تحديد المكافآة والعقوبات للافراد الذين يتبعون قيم المنظمة او الذين يخرجون عنها (السالم والرويح، 1999). كما ان القيم تعتبر اداة للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية، وتلعب دورا مهما في حل الصراعات والنزاعات واتخاذ القرارات، وتعطي للانسان حافزا من اجل اشباع حاجاته وتحقيق ذاته وتحديد اهدافه. (الصرايرة، 2005)

## خصائص القيم الادارية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتعلق بالقيم وهي:- (ديات، 1990)

1. انها انسانية لا يمكن قياسها كالموجودات الملموسة وهي لاترى بالعين بل تعرف بنتائجها .
2. يصعب دراستها بشكل علمي بسبب تعقيدها .
3. تمتاز بالنسبية بمعنى انها تختلف من شخص لاخر وذلك بسبب اختلاف الحاجات والتربية والرغبات والظروف والمكان والزمان والثقافة .
4. تمتاز بانها مرتبة بشكل هرمي ، بمعنى ان هناك قيم مهيمنة على قيم اخرى او خاضعة لها .
5. تمتاز بكونها تؤثر في الاراء والاتجاهات والسلوك بين الافراد .

6. انها مرغوبة اجتماعيا لانها تشبع حاجات البشر ومعروفة لدى افراد المجتمع .
7. انها ملزمة وآمرة ، كونها تعاقب وتكافئ وتحرم وتفرض .

## تصنيف القيم الادارية

صنف علماء الادارة القيم الادارية باساليب متعددة ، فمنهم من صنف القيم حسب المحتوى ومنهم من صنفها حسب الشدة او العمومية او الوضوح ، وبما ان الدراسة مهتمة بالقيم الادارية فستعتمد تصنيفات العلماء للقيم الادارية دون غيرها وابرزها ما يلي:- (الصرايرة ، 2005)

1. تصنيف (وولاك وزملاءه 1971) : وضع هذا التصنيف من قبل ( وولاك، جودال، ويجتينج وسميث) ويحتوي على عدد من المقايس الفرعية التي تختص بالقيم الادارية وهي:

- القيمة الاجتماعية : - تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وتحقيق الاستسقرار الجماعي.
- القيمة الاقتصادية :- التركيز على العائد المادي للعمل ، وتوفير دخل مناسب للافراد .
- مقياس الدافعية للانجاز :- يهتم هذا المقياس بدرجة الانجاز في العمل كقيمة ويشمل الابداع والنجاح والعطاء وحسن الاداء .
- مقياس الانتماء للعمل :- ويقيس درجة الولاء والانتماء وعدم اضاعة وقت العمل والشعور بروح الجماعة .
- الاندماج في العمل :- هذا المقياس يساعد على كشف مدى انسجام الافراد مع عملهم ويظهر ذلك من خلال تفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل .

- مقياس افضلية العمل :- يركز هذا المقياس على قيمة اعتبار العمل قيمة قصوى تتفوق على الانشطة الاخرى ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجهود المبذولة في العمل ودرجة الاداء وتكريس الوقت اللازم لذلك .
- الفخر والاعتزاز بالعمل :- ويتناول هذا المقياس قيمة تحمل مسؤولية العمل والرضى عنه والاهتمام به ، وحجم اشباع الفرد لحاجاته ودرجة انظباطه في العمل .
- الترقية :- ترتبط هذه القيمة بسعي الافراد للحصول على منصب اعلى ومكانة افضل في العمل .

1. تصنيف ( بوشهولز 1976 ) :- يتضمن نموذج بوشهولز خمسة انظمة قيمية تتعلق بالعمل وطبيعته وفيما يلي عرض مختصر لهذه الانظمة:- (السالم و الرويح، 1999)

- نظام قيم اخلاقيات العمل :- يرى هذا النظام بان العمل شيء مقدس يجب الاخلاص فيه لانه يمنح الفرد الشرف والكرامة ، وان فائدة الفرد للمجتمع تقاس بحجم الاعمال المفيدة التي يقدمها للمجتمع ، لذلك فمن الضروري والواجب على الفرد القادر على العمل ان يعمل والا فهو انسان غير مفيد في نظر مجتمعه .
- نظام القيم التنظيمية :- يكتسب العمل معناه ضمن حدود هذه القيم عبر تاثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد ، وكذلك مدى اسهامه في التاثير في موقع الفرد وحالته في الهيكل التنظيمي . وترى هذه القيم ان العمل ليس غاية في حد ذاته وانما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدراتها (اي المجموعة) لصالح الفرد حتى يتمكن من تحقيق نجاحه في المنظمة اعتمادا على قدرته بالتوافق مع الجماعة التي يعمل معها.

- نظام القيم الانسانية :- بواسطة العمل يستطيع الفرد اكتشاف ذاته وتحقيق انسانيته ، تؤكد القيم الانسانية على وجوب الاهتمام بالانسان في موقع العمل اكثر من الاهتمام بالجوانب المادية في المنظمة ، وان اعادة تصميم الوظائف ضرورة جادة في المنظمة لكي تسمح لهم باكتشاف ذاتهم ومنحهم شعور عالي بالانجاز .
- نظام قيم المشاركة الجماعية :- ترى هذه القيم ان العمل هو الاساس في اشباع الحاجات المتعددة للافراد ، وهي تنتقد المنظمات التي تديرها القلة لانها لا تفسح المجال امام العاملين ليكون لهم دور مهم في ادارتها عبر المشاركة في قراراتها الرئيسية الامر الذي سيكون له الاثر البالغ في تحجيم اغترابهم وتعظيم ابداعاتهم .
- نظام قيم الراحة ( الفراغ ) :- وفقا لهذه القيم ان العمل مهم بالنسبة للانتاج ولكن يجب اعطاء مجال لراحة العاملين اثناء فترة العمل ليمارسوا هواياتهم ويشعروا بانسانيتهم ، ويرى المؤيدون لهذه القيم ان تقليص ساعات عمل الفرد وزيادة اوقات راحته وفراغه ضمن فترة العمل يعطي نتائج ايجابية للمنظمة .

2. تصنيف ( كوين و رورباخ 1981 ) :- يحتوي هذا التصنيف على ثمان قيم موزعة على اربعة مجاميع وهي :-
   - قيم الهدف الرشيد :- والتي تعتمد مبادئ النظريات الكلاسيكية وتشتمل على قيم التخطيط والانتاجية
   - قيم العلاقات الانسانية :- والتي تعتمد مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية وتشتمل قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية .

- قيم النظام المفتوح :- والتي ترى المنظمة كنظام مفتوح اي تتفاعل مع البيئة وتتاثر وتؤثر ، وتشتمل على قيم المرونة والحصول على الموارد .
- قيم العمليات الداخلية :- والتي تركز على الاهتمام بالعمليات والانشطة التي تحصل في المنظمة وتشتمل على قيم ادارة المعلومات والضبط .

3. تصنيف ( ديف فرانسيس و مايك و ودكوك 1995) :- يحتوي هذا التصنيف على اربعة محاور وهي :-

- ادارة الادارة :- يتم تحديد الفئات الادارية بتركيز عالي والسعي لتدريبها وتحفيزها لدفع المنظمة الى النجاح ، ويشمل هذا المحور قيم القوة وقيم المكافئة وقيم الصفوة .
- ادارة العلاقات :- وتتركز في هذا المحور العلاقة بين ما يتوقعه الافراد من الادارة وما تتوقعه الادارة من الافراد وصولا الى افضل اداء للافراد ويشمل هذا المحور قيم فرق العمل وقيم القانون والنظام وقيم العدالة .
- ادارة المهمة :- ويركز هذا المحور على اهمية الاداء المتقن وهذه مسؤولية الادارة وتظهر هنا قيم الفعالية ، قيم الاقتصاد ، قيم الكفاية
- ادارة البيئة التنظيمية :- تهتم هذه الادارة بالتعامل مع الجوانب البيئية وتفهمها والتعرف عليها وتظهر في هذا المحور قيم التنافس ، قيم الدفاع وقيم استغلال الفرص.

## اساليب قياس القيم الادارية

تعتبر القيم الادارية معيارا لسلوك الافراد العاملين ، بمعنى وجود امكانية لقياس قيم العاملين الادارية من خلال السلوك ، وهناك عدة طرق للقياس ومنها:- (الصرايرة ، 2005)

1. الملاحظة او المشاهدة :- من خلال هذا الاسلوب يستطيع الباحث التعرف على حقيقة سلوك الموظف ، خاصة عندما لا يشعر الموظف بها، يتمكن الباحث من تحديد القيم التي يهتم بدراستها وفق فترات زمنية معينة يرصد بها السلوك الصادر من الموظف ، وله ان يستعين بالتصوير لتوثيق مشاهد او مواقف معينة ، وتعتبر طريقة الملاحظة العلمية المنظمة من الطرق المتوافقة مع السلوك الحقيقي للافراد والموظفين .
2. المقابلة الشخصية : تستخدم هذه الطريقة في قياس القيم والاحكام الاخلاقية عبر طرح مجموعة من الاسئلة على الافراد والموظفين من قبل الباحث، وتتعلق هذه الاسئلة بمواقف معينة. ويمكن استخدام اساليب اخرى في المقابلة الشخصية مثل استخدام اسلوب الصور والرسومات والقصص وعرض اساليب الحالة بخصوص موضوع معين.
3. تحليل المضمون : تستخدم هذه الطريقة عندما يراد الكشف عن القيم الموجودة ضمن رسالة ( مقروءة ، مسموعة ، مرئية ) فيقوم الباحث بوصف وتحليل مضمون الرسالة بشكل موضوعي وعلمي ويبدأ بتقسيم البدائل الى اجزاء حسب المحتوى الى رموز او جمل او غيرها للحصول على البيانات الاحصائية المطلوبة .

4. الاختيارات : وتعتبر اهم الطرق والاساليب واكثرها شيوعا في مجالات قياس القيم ومنها:-

**أ- الاختبارات التي تتضمن على اسئلة الاختيار ومنها :-**

- اختبار ( البورت وفيرنون وليندزي ) :- يمتاز هذا الاختبار بالريادة في مجال قياس القيم ويهتم بالقيم الاجتماعية والقيم النظرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الدينية والقيم السياسية .
- مقياس القيم الفارق :- والذي اعده ( برنس ) حيث صنف القيم الى نوعين ، قيم تقليدية وقيم عصرية ويتضمن على (64) بنداً ويشتمل كل منها على عبارتين ، ويجب على المفحوص ان يختار واحدة منها ، احداهما تمثل قيمة عصرية مثل الصداقة والسعادة والمجاراة والاهتمام بالحاضر ، والعبارة الثانية تمثل القيمة التقليدية مثل القيمة الاخلاقية والتخطيط للمستقبل والرغبة في النجاح والحصول على المركز .

**ب-الاختبارات التي اعتمدت ترتيب البنود حسب اهميتها وتتم من قبل الافراد المطلوب قياس قيمهم ومنها مايلي :-**

- مقياس قيم العمل :- والذي اعده ( سوبر) لقياس ( 15 ) قيمة ( الابداع ، المكانة الاجتماعية ، الامن ، العلاقة مع الاخرين ، .... الخ) ويعمل الفرد على ترتيبها حسب اهميتها بالنسبة له .
- مقياس القيم الشخصية :- والذي اعده ( هوكس ) ويتضمن على ( 90) بنداً اهتمت بقياس ( 10 ) قيم وهي ( القيم الجمالية ، الراحة ، الحرية الدينية ، السيطرة ، الحياة الاسرية ، التطور الشخصي ،الاعتراف ، الاثار

، التقدير من قبل الاخرين ) وقسمت بنود المقياس الى مجاميع يتم ترتيبها من قبل المفحوص او المجيب حسب اهميتها .

- مقياس ( روكيش ) لمسح القيم :- ويحتوي على جزئين الاول يهتم بقياس القيم الغائية وتشتمل على ( 18 ) قيمة والثاني يهتم بقياس القيم الوسيلية وتشتمل ايضا على (18) قيمة ويطلب من المفحوص ترتيب كل جزء بصورة مستقلة عن الاخر ابتداءً من رقم (1) الاشد اهمية الى رقم (18) الاقل اهمية.
- مقياس دراسة الاختبارات :- والذي اعده ( ودروف ) ، ويحتوي على ثلاث مشكلات رئيسية ينطوي تحت كل منها ثمانية حلول ، فيقوم المفحوص بترتيبها حسب اهميتها بالنسبة له ، ويهتم هذا المقياس بقيم الصداقة وقيم التدين وقيم الحياة الاسرية والخدمة الاجتماعية والنشاط العقلي .

## علاقة القيم الاجتماعية والادارية في السلوك

تنقسم منظومة القيم في حقل الادارة الى قسمين اساسيين هما القيم الشخصية للافراد والقيم التنظيمية لمنظمات الاعمال ، وتعتبر القيم الشخصية من اهم العناصر لثقافة المنظمات اذ يكون لها تاثير كبير في حياتهم الخاصة والعملية من حيث تاثيرها في سلوكهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم، وهي بذلك تشكل الاطار الرئيسي لتوجيه سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات وخارجها، حيث تقوم بدور المراقب الداخلي لافعال وتصرفات الفرد وتحدد سلوكه المقبول او المرفوض، الصواب او الخطأ. ويسعى الفرد دائما الى جعل سلوكه متوافقا ومنسجما مع القيم التي يؤمن بها، اما قيم العمل ومنها (الامانة، الانضباط، العمل الجماعي، الالتزام، التعاون ...) (عوض، 2008).

فهي القيم التي تقوم المنظمة باستحداثها وترسيخها ونشرها بين العاملين في اطار مايسمى بثقافة المنظمة Organizational Culture وميزة هذه القيم انها ترتبط مع قيم المؤسسين او المدراء الرواد في المنظمة الى حد كبير . تعتمد الانماط السلوكية على القيم ، فقيم المجتمع تؤثر بشكل فعال لاظهار مدى توافق وانسجام انماط السلوك مع القيم ، فعندما يهتم المجتمع بالقيم المادية اكثر من القيم الانسانية الاخرى ، فان انماط هذا المجتمع السلوكية ستعكس مثل هذه القيمة. (العميان ، 2008)

يتوضح ذلك في المجتمعات الرأسمالية التي تعتقد بان القيم المادية تعني تجميع الاموال والحصول على الثروة عن طريق العمل المستمر ويمثل ذلك المقام الاول في المجتمع ، لان اشباع اغلب حاجات الانسان او كلها يمكن ان تتحقق عند توفر الثروة او الامكانية المادية ، وان مزاولة الافراد لمهن وحرف يدوية ( كرفع القمامة ، التنظيف ، سائق ، الصيانة المنزلية ، ...) تعتبر من الناحية القيمية شريحة فوق الوسط بسبب دخلهم المرتفع نسبيا ، وهذا عكس ما يحصل في الدول النامية لان النظرة لتلك المهن تختلف بغض النظر عن مستوى دخلهم. (القريوتي ، 1989 ).

ويؤكد (العميان) على وجود علاقة وثيقة بين القيم والقواعد او الانماط السلوكية حيث تكون هذه القواعد او الانماط السلوكية بمثابة المرشد الرئيسي للسلوك ، وان هذه العلاقة ناتجة عن الاتفاق في العمل الجماعي والذي يعكس مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه او العكس.

( العميان ، 2008)

# انماط السلوك القيادي

## معنى القيادة واهميتها

جذبت القيادة اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مختلف العصور والحقول المختصة بدراسة القائد وتفاعله مع الجماعة عبر مواقف متباينة .وكان من جراء هذا الاهتمام المتنوع ان تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم القيادة بتعدد المدارس التي تناولت هذا المفهوم .وسوف نتعرض هنا لتحديد مفهوم القيادة ، واهميتها الى جانب الاشارة الى علاقة القيادة بالادارة وكذلك مصادر قوة القائد .

### 1- مفهوم القيادة

تباينت اراء الباحثين حول مفهوم القيادة بتباين معتقداتهم وفلسفاتهم والبيئات التي تفاعلوا معها . وفي خلال هذا الخضم الفكري يمكن استيعاب مفهوم القيادة من خلال جملة نقاط لعل ابرزها هو الاتي :

- لاتوجد قيادة بلا جماعة او عمل جماعي .
- القيادة لاتوجد في فراغ بل لابد من وجود موقف يملي الحاجة الى القيادة .
- القيادة عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف ، وان نتائج هذه العملية تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها في تحقيق التفوق .
- القيادة في حقيقتها عملية تأثير وتأثر .
- ينبغي ان تمتلك القيادة سمات ومهارات ومعارف متنوعة .

- اخيرا ، تجسد القيادة العقل الجمعي الذي يؤمن باهمية تحقيق التوازن في اطار من المرونة والانفتاح على الاراء الاخرى المؤيدة والمعارضة .

وهكذا ، نخلص الى ان القيادة هي في جوهرها عملية التأثير على انشطة جماعة منظمة بقصد توجيه جهودهم في وضع اهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها .( Huczynski and Buchanan 2007).

بينما يرى اخرون ان القيادة كعملية تشكل محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص والعاملين بما يحملوه من سمات واعراف وتماسك ، والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وماتحمله من مواصفات .(Bratton ,et.,2005)

اما فيدلر ( Fiedler , 1979) فقد عرف القيادة منذ اربعة عقود بانها الجهود التي يبذلها القائد للتاثير على سلوك الاخرين من اجل الوصول الى اهداف تنظيمية محددة .

بينما ينظر هالبن ( Halpin) الى القيادة على انها ظاهرة اجتماعية معقدة لايمكن التعامل معها موضوعيا بمعزل عن العوامل الموقفية. (الطويل ،1991)

واما في كتب الادارة العربية فنجد ان اغلب التعريفات تتشابه والى حد بعيد مع التعريفات التي قدمها العلماء الغربيون ، خذ مثلا( فرج) يعرف القيادة بانها " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الافراد على تحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة باكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في اداء الافراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة " .(فرج ،1993)

بينما يرى( شفيق ) القيادة " هي فن التاثير على الافراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم ". (شفيق ،2007)

اما (كلالدة) فقد عرف القيادة على انها " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الاخرين لانجاز المهمة " ،وتحمل هذه العملية في صميمها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والاخلاق والسلوك والمعرفة والمهارات . (كلالدة ،2002)

## 2- القيادة والادارة

من اجل تفهم القيادة يتعين علينا ان نفهم الفرق بينها وبين الادارة . ويتحقق ذلك عندما نستذكر معا ان الادارة كعملية تتضمن اربعة وظائف اساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه ( او القيادة ) والسيطرة .وان هذه الوظائف يقوم بها المدير . وعليه فان القيادة هي جزء اساسي من عمل المدير (Dubrin,2007 : 5 ).

ان القيادة تتعامل اساسا مع المجالات التفاعلية في اطار المكون الانساني لعمل المدير ، بينما نجد وظائف التخطيط والتنظيم والسيطرة او المتابعة تتعامل مع المكون الاداري .القيادة ببساطة تتعامل مع امور اساسية ذات علاقة بالتغيير وشحذ الهمم وتحفيز العاملين والتاثير فيهم . وليس كل مدير او رئيس او اي شخص يحتل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا بالضرورة . والكثير من المديرين يفتقدون مقومات القيادة لذلك فان مركزهم الرسمي داخل المنظمة لايجعل منهم قادة، الا ان تنمية المدراء لكي يكونوا قادة بحق يعد مطلبا ضروريا في المنظمات المعاصرة . ونفهم من ذلك ان الاثنين ( القيادة والادارة ) مطلوبان في المنظمة نظرا لحيوية واهمية انشطة كل منهما لتحقيق اهدافها، وبالامكان اجراء مقارنة بين الادارة او الاداري من جهة والقيادة او القائد من جهة اخرى. والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم ( 1 ) يوضح الفرق بين القائد والمدير

| المدير | القائد |
| --- | --- |
| ▪ الاهتمام بالجوانب الادارية والتنفيذية | ▪ الاهتمام بالتخطيط والتوجيه والتحفيز والتنفيذ والمتابعة والابداع |
| ▪ الاهتمام بالحاضر واهمال ما يستجد في المستقبل | ▪ الاهتمام بالحاضر ومحاولة التنبؤ بالمستقبل |
| ▪ يمتلك سلطة معينة ومحددة | ▪ يستمد سلطته من قوة تاثيره في الاخرين |
| ▪ يسعى الى استمرار الاداء والمحافظة عليه | ▪ يدعو الى التغيير ويحبذ التجديد ويشجع الابتكار |

## 3- مصادر قوة ( تأثير) القائد

اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، وبالتحديد مصادر القوة التي يعتمد عليها القائد من اجل تحقيق اهداف المنظمة او المجموعة التي يقودها. وقد حدد كل من (فرنش ورافن) خمسة مصادر لقوة القائد هي : (Yukl , 2002)

- قوة المكافأة : يتعين على القائد ان يمنح الحوافز وان يحدد نوع المكافأة التي تشكل اكبر قيمة لدى اي مرؤوس ( المال ، الاهتمام ، التقدير ) .
- قوة الاكراه : هي قدرة القائد على انزال العقاب على المرؤوسين الذين لايمتثلون للاوامر والتعليمات او الذين انخفض مستوى ادائهم .

- القوة الرسمية ( الشرعية ) : اي اعتقاد المرؤوسين بان القائد يمتلك الحق الشرعي بالتاثير عليهم وبالتالي يتوجب طاعتهم لتوجيهاته .
- القوة المرجعية :شعور التابعين بالتوحد مع القائد ويقوم على اساس الاعجاب به ومحاولتهم التشبه بصفاته .
- قوة الخبرة : وتعتمد على امتلاك القائد للخبرات والمهارات الفنية المتنوعة ومعرفة كاملة بالمهام المطلوبة من الجماعة ، مما يشعر المرؤوسين دوما بانهم بحاجة الى ذلك القائد لتذليل العقبات والاستفادة من خبراته .

## نظريات القيادة الادارية

قامت على امتداد التاريخ البشري محاولات عديدة للبحث عن طبيعة القيادة الفعالة ، وتمخض عن ذلك العديد من النظريات يمكن تناولها ضمن ثلاثة مداخل اساسية هي مدخل السمات، والمدخل السلوكي ، والمدخل الموقفي .

### 1- مدخل السمات القيادي

ركز هذا المدخل على ابرز السمات القيادية التي يتمتع بها القادة الناجحون . ويعد هذا المدخل من اقدم المداخل التي اهتمت بالقيادة الادارية ، ومن بين اشهر النظريات في هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات .

**أ- نظرية الرجل العظيم :**

تؤمن هذه النظرية بان القادة يولدون ولا يصنعون. حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر. والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة. وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة او الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، ومن الواضح ان هناك ندرة في هؤلاء القادة

العظام لاسيما وان الكثير من صفاتهم القيادية لاتوجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات. (الصرايرة ، 2005)

**ب- نظرية السمات:**

ظهرت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم واهتمت بالسمات الشخصية والذهنية والاجتماعية التي يمتاز بها القائد دون غيره، ومن اهم الصفات التي ركزت عليها هذه النظرية مايلي:

- الخصائص الجسمية ( مثل الطول ، التمتع بالصحة ،الحيوية .....)
- الخصائص العقلية ( مثل الذكاء ، الادراك ، سرعة الفهم .....)
- الخصائص الانجازية ( مثل المبادأة ، الابتكار ، المثابرة ......)
- الخصائص الاجتماعية (مثل التعاون ، الاهتمام بالعلاقات ، فهم الاخرين .....)

ان هذه السمات او الخصائص الشخصية للفرد من منظور هذه النظرية تمتاز بالثبات النسبي ، وتعتبر اساس بناء الشخصية وتكون بمثابة المرشد لسلوكها. لقد وجهت انتقادات عديدة لهذه النظرية اهمها : ( عباس ، 2004)

- لم تستطع من الناحية التحليلية ان توضح السلوك الانساني وتفاعلاته حيث ركزت على السمات .
- فشلت في التنبؤ بسلوك القائد في المواقف المختلفة .
- عدم التمكن من حصر السمات القيادية الموروثة .

## 2- المدخل السلوكي للقيادة

نتيجة لاخفاق المدخل السابق في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة وظهور حركة العلاقات الانسانية في الادارة تحول اهتمام الباحثين الى جانب اخر هو السلوك القيادي بدلا من السمات من منطلق ان سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل . وان هذا السلوك بالامكان تعلمه وتغييره ،

بينما السمات تعتبر نسبيا ( موروثة ) ، وان العديد من الاشخاص لديهم سمات جيدة ولكنهم ليسوا بقادة . وهكذا سعى الباحثون الى التعرف على انماط السلوك القيادي التي مكنت القادة من التاثير بفاعلية على الاخرين . ( حريم ، 2009 ) . وقبل التطرق الى اهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة نود تقديم تعريف مبسط للنمط القيادي .

**النمط القيادي** – هو سلوك المدير المتكرر اثناء ادارته للعمل في الظروف الاعتيادية وتعامله مع مرؤوسيه( الهواري ،2009 ). وهو سلوك تتم ملاحظته من قبل هؤلاء المرؤوسين او الباحث المتخصص .

والنمط او السلوك القيادي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص باخر في موقف معين . وتتجسد هذه العلاقة بتاثير وتاثر الطرفين . وفي الحياة العملية يمكننا ملاحظة انماط قيادية متعددة يمارسها المدراء مع المرؤوسين في سبيل تحقيق اهداف محددة ، كالنمط الاستبدادي ،والنمط المشارك ، والنمط المتسيب او المتساهل . ومن ابرز الدراسات التي اهتمت بموضوع الانماط القيادية، تلك التي قادتها جامعتي اوهايو وميتشكان الامريكيتين .

**أ – دراسات جامعة اوهايو** Ohio Studies

اذ بدأ الباحثون (بعد الحرب العالمية الثانية ) بدراسة مايقوم به القائد من استجابات المرؤوسين على السؤال : ما هي التصرفات والافعال والوظائف التي يؤديها القائد ؟ ومن خلال تحليل اجابات الافراد المرؤوسين تم التمييز بين مجموعتين من وظائف او اعمال القادة :

- المجموعة الاولى تشير الى تعميم وتنظيم العمل . Initiating Structure
- المجموعة الثانية تشير الى تقدير الافراد والاهتمام بهم . Consideration

وقد اظهرت الدراسات التي قام بها الباحثين في هذه الجامعة اربعة انماط قيادية كما في الشكل رقم ( 2 ) وذلك من خلال تفاعل هذين البعدين . (شاويش ، 2000)

1. نمط (أ) يشير الى ان القائد يعطي اهتماما عاليا لاداء العمل وكذلك اهتماما عاليا للنواحي الاعتبارية او نواحي التقدير .
2. نمط (ب) يشير الى ان القائد يعطي اهتماما منخفضا للعمل واهتماما عاليا بالنواحي الاعتبارية .
3. نمط (ج) ويشير الى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما عاليا لنواحي العمل واهتماما منخفضا للنواحي الاعتبارية .
4. نمط (د) ويشير الى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما منخفضا لكلا البعدين .

وتشير البحوث الميدانية الى ان النمط (أ) يمتاز بفعالية ادارية عالية وعلاقات ايجابية ممتازة بين الادارة والعاملين . اما النمط (د) فيتسم بفعالية ادارية قليلة وعلاقات غير جيدة مع العاملين.

**شكل رقم ( 2 ) الأنماط القيادية الأربعة في جامعة أوهايو**

| النمط (أ)<br>عال الاهتمام بالعمل والأفراد | النمط (ب)<br>تركيز عال على الأفراد وقليل بالعمل | عال ↑ |
|---|---|---|
| النمط (ج)<br>عال الاهتمام بالعمل ومنخفض بخصوص الأفراد | النمط (د)<br>منخفض الاهتمام بكل من العمل والأفراد | نمط الاهتمام بالعاملين ↓ |

عال ← منخفض **نمط الاهتمام بالعمل**

**ب - دراسات جامعة ميتشكان Michigan Studies**

في الوقت الذي كان الباحثون في جامعة اوهايو منشغلين بدراساتهم ، بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشكان بتحديد بعدين للقيادة هما :

- الاهتمام بالعمل ( الانتاج )
- الاهتمام بالعاملين

حيث يصف البعد الاول تركيز القائد على الانتاج والنواحي الفنية في العمل . اما البعد الثاني فيشير الى مدى اهتمام القائد بالعاملين واهمية اشباع حاجاتهم . ومن ابرز الباحثين في هذه الجامعة كل من Likert,Katz,Kahn . (حريم ، 2009)

**ج - الانماط القيادية عند ليكرت Rensis Likert**

قام العالم رنسيس ليكرت بعد دراسات وتجارب مكثفة من وضع نتائج دراساته في كتابه المشهور "انماط جديدة في الادارة" New Patterns Of Management الذي اشتهر بسبب احتوائه على النظام رقم (4) في القيادة الديمقراطية .والشكل رقم (3) يوضح مقارنة بين انظمة القيادة الاربعة . (حريم ،2009)

1. النظام التسلطي المستغل،
2. النظام التسلطي الخير ،
3. النظام المشارك ،
4. النظام الديمقراطي .

## شكل رقم ( 3 ) الأنماط القيادية عند ليكرت

| عنصر القيادة | نظام رقم (1) (تسلطي مستقل) | نظام رقم (2) (تسلطي خير) | نظام رقم (3) (مشارك) | نظام رقم (4) (ديمقراطي) |
|---|---|---|---|---|
| 1- الثقة في المرؤوسين | لا يثق | ثقة السيد بخادمه | ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة | ثقة كاملة |
| 2- شعور المرؤوسين بالحرية عند مناقشة أمور العمل | لا يوجد شعور بأي حرية | لا يشعر بحرية كبيرة | يشعر بحرية إلى حد ما | يشعر المرؤوس بحرية كاملة |
| 3- محاولة المدير في إشراك المرؤوسين | نادراً ما يسعى المدير للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين في مشاكل العمل | أحياناً يقوم المدير باستشارة المرؤوسين | جرت العادة أن يأخذ المدير بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها | يسعى المدير دائماً للحصول على أفكار وآراء العاملين والاستفادة منها في العمل |

المصدر: حريم، 2009م، ص 207.

ومن اجل الوصول الى الانماط القيادية الاكثر فاعلية ، قام ليكرت بدراسات عديدة للوقوف على اراء مدراء الاقسام بشأن الاقسام الاكثر ( او الاقل ) انتاجية من خلال خبرتهم . ووجد ان الاقسام الاعلى انتاجية استخدمت النظامين (3,4) والاقل انتاجية استخدمت النظامين (1,2) بغض النظر عن مجال عمل المدير .

**د - الانماط القيادية عند بليك وموتون Blake & Mouton**

قام بليك وموتون بتطوير نموذج عرف بالشبكة الادارية Managerial Grid وذلك في عام 1964 . يركز النموذج على بعدين او محورين رئيسيين يحددان سلوك القائد هما :

- **الاهتمام بالعمل والانجاز**
- **الاهتمام بالعاملين**

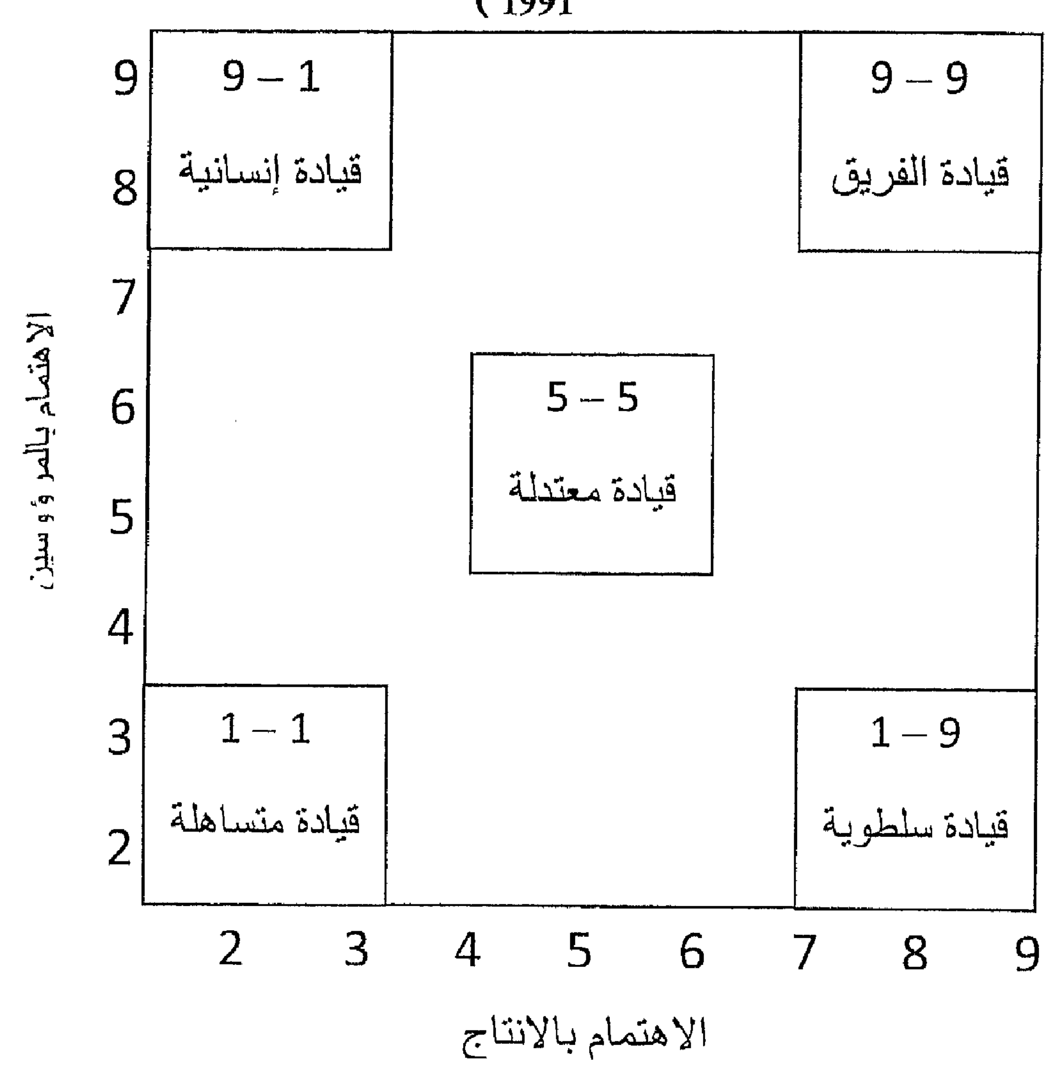
ووفقا لهذا النموذج يتحدد النمط القيادي بدرجة الاهتمام بكل من العمل والمرؤوسين معا . حيث يقسم المحور الواحد الى تسعة درجات (من 1-9) ولكن تم اعتماد ثلاثة مستويات في كل محور هي ( 1=منخفض ،5=متوسط ،9=مرتفع ). وتعتبر النقطة التي يلتقي فيها المحوران معا نمط القيادة السائد عند المدير .

وبالنظر لاعتماد الدراسة الحالية على هذا النموذج في تحليل الانماط القيادية لدى المدراء الصينيين ، لذا سيتم تناوله بتعمق اكثر .

يرى كل من بليك وموتون ان الشبكة وسيلة فعالة لتشخيص النمط القيادي للمدير وكذلك تطوير سلوكه القيادي وهي ايضا وسيلة ناجحة لبناء وتطوير فريق العمل الفعال ، فعند تغير نمط القائد الى نمط ( 9 ، 9 ) عبر

التدريب والخبرة ، يبدا هذا القائد باستحداث فريق عمل كفوء يتمتع بالروح المعنوية العالية و تسوده الثقة ويضع اهدافه الخاصة بانسجام مع اهداف المنظمة وتتحرر المعلومات لتصل الى جميع العاملين الذي يعبرون عن ارائهم ومعتقداتهم ويتم تزويدهم بالتغذية الراجعة باسلوب سليم وتكون المنظمة تعمل بروح الفريق وارساء هذه الثقافة لدى الجميع (الفياض، 1995) والشكل التالي يوضح نموذج الشبكة الادارية ويبين الانماط القيادية الخمسة الخالصة.

الشكل رقم ( 4 ) نموذج الشبكة الادارية ، يبين الانماط القيادية الخمسة الخالصة والتي تضمنتها الشبكة عند وضعها عام 1964 م . ( Blake, Ganse, 1991 )




يبين الشكل السابق ان التفاعل بين المستويات الثلاثة لبعدي سلوك القائد ينتج خمسة انماط اساسية للقيادة وهي :

- **الادارة السلطوية ( 9،1)** : يهتم القائد من هذا النمط بتحقيق اعلى انجاز دون الاهتمام بالعنصر البشري ويرغب بالرقابة الشديدة على مرؤوسيه ويخشى الفشل في تحقيق الاهداف ولا يتقبل من المرؤوسين النصح والارشاد او المشاركة في صنع القرار ويميل لتطبيق نظام العقوبات ويمتاز بالمركزية والاتصال الهابط الذي يحمل الاوامر من اعلى الى الادنى.
- **الادارة المتساهلة ( 1 ، 1 )** : لايهتم القائد من هذا النمط بالمنظمة وامورها فهو يقدم اقل جهد ممكن لانجاز المهام بجانب عدم اهتمام بالعنصر البشري ايضا وان التسيب وسياسة عدم التدخل من السمات البارزة لهذا النمط القيادي حيث يعتبر اسوأ الانماط القيادية .
- **الادارة المعتدلة ( 5،5)** : يسعى القائد في هذا النمط الى تحقيق حالة من التوازن بين متطلبات العنصر البشري ومتطلبات الانتاج والانظمة والقوانين في المنظمة ولا يميل القائد من هذا النمط الى المجازفة واحداث تغيرات في منظمته وبهذا فانه سيواجه صعوبات كثيرة في البيئة سريعة التغير .
- **الادارة الانسانية ( 1،9 )** : يهتم القائد في هذا النمط بمرؤوسيه بدرجة كبيرة على حساب الانتاج كما انه لا يستفيد من خبراته السابقة في تحسين ادائه لرفع انتاجيه منظمته .
- **ادارة الفريق ( 9،9 )** : يهتم القائد من هذا النمط في كل من الانتاج والمرؤوسين الى درجة كبيرة ويعتبر هذا النمط افضل الانماط القيادية . ويتلقى القائد تدريب لمساعدته على ادارة منظمته بهذا الاسلوب وتحل المشاكل بشكل جماعي ويتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار ويستفيد

القائد من خبراته السابقة وخبرات الاخرين وان الثقة والاحترام تسودان علاقات الافراد في المنظمات التي يديرها قادة من هذا النمط .

**هـ- عناصر القيادة الاساسية في الشبكة :**

لقد ذكر ( بليك وموتون ) ستة عناصر اساسية للقيادة الادارية هي :- ( الفياض ، 1995).

حل الصراع ، روح المبادرة في اداء المهام ، الحصول على المعلومات ، توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات ، صنع القرار ، التغذية الراجعة. حيث افترضت هذه النظرية بان القائد عند ممارسته للعناصر القيادية الست تحت اي ظرف وفي اي موقف سيمتلك توقعات وافتراضات خاصة به تعتمد على خبرته وشخصيته ومعلوماته وبالتالي ستعمل هذه الافتراضات على توجيه سلوك القائد بحيث يترسخ هذا السلوك على شكل نمط قيادي . وعليه فان هذه النظرية تختلف عن نظريات القيادة الظرفية التي تفترض ان الظرف هو الذي يحدد النمط القيادي الفعال ويعتقد المؤلفان بان تلك الافتراضات قابلة للتغير والتبديل خاصة عندما يمتلك الشخص خبرة جديدة تدفعه الى المراجعة والمقارنة لافعاله

**و- خصائص الانماط القيادية في الشبكة الادارية :**

سنتعرف فيما يلي على الدافعية الموجبة والسالبة لكل نمط وسلوكه اثناء ممارسة عناصر القيادة الستة. (الفياض ، 1995)

1- **النمط السلطوي (9 ،1)** : الدافعية الموجبة عند القائد هي رغبته في التحكم والسيطرة ودافعيته السالبة تتمثل بخوفه من الفشل .يتحمل ضغوطات العمل ويضحي بالحاجات الانسانية للمرؤوسين لصالح العمل ،له معرفة كاملة بكيفية انجاز الاعمال بحيث لايتيح للمرؤوسين ادنى درجة

من المرونة في ادائه .وهذا الاسلوب يؤثر على روح التعاون والمسؤولية عند المرؤوسين . وتتصف ممارسته لعناصر القيادة بما يلي :

- حل الصراع :دافعيته الموجبة تتمثل باعتقاده بان المرؤوسين يعتبروه على خطأ.اما الدافعية السالبة تتمثل في تخوفه من الفشل .يعتقد ان الصراع يهدد سيطرته فيسعى الى كتمه ،لانه يرى نفسه قادرا على فرض الحل ومبادرات المرؤوسين تشكل تهديدا لسلطته .
- روح المبادأة :يوضح اجراءات العمل بشكل مفصل ،لايطلب مشاركة العاملين لاعتقاده بان ذلك ضعفا منه.الدافعية الموجبة تتمثل في التواجد في مواقع العمل وفرض ارادته .ودافعيته السالبة هي التاكد من نجاح مبادئه قبل تقديمها .
- الحصول على المعلومات :الدافعية الموجبة تتمثل في الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن الانتاجية ،والتاكد من كونها ضمن الخطط .ودافعيته السالبة هي عدم ضرورة المعرفة عن مساهمات المرؤوسين ،وغالبا مايكون المرؤوسين حذرين من اسئلة القائد لسعيه المتعمد للكشف عن الثغرات .
- توجيه المرؤوسين :الدافعية الموجبة تتمثل في توجيه المرؤوسين بشكل يعطيهم انطباع بان القائد ملم بجميع المهام .واما الدافعية السالبة فهي الاستماع للمرؤوسين للتاكد من صدق اقوالهم ،وهذا قد يضر النتائج التي طالما حرص عليها القائد.
- صنع القرار : تتمثل الدافعية الموجبة عنده في كونه صانع القرار وما على المرؤوسين سوى التنفيذ .واما الدافعية السالبة تتمثل في التاكد من تنفيذ

قرارته .ولايتاثر باراء المرؤوسين لانه الوحيد الذي يمتلك مصادر صنع القرار(المعرفة،الخبرة،السلطة).

- التغذية الراجعة :الدافعية الموجبة هي تحديد الثغرات والاخطاء والعمل على تصويبها باسرع وقت في موقع العمل .واما الدافعية السالبة تتمثل في تجنب الاخطاء التي قد يستغلها الاخرين .كما انه يتخذ موقف دفاعي عن نفسه ويلقي باللوم على غيره.

2- **النمط المتساهل ( 1،1 )** :- يختار هذا القائد نهج عدم التدخل والحيادية الى الدرجة التي لا يضر بعضويته في المؤسسة ، وانه يمرر الرسائل الى الاسفل ان كان له رؤساء. دافعيته الموجبة تتمثل في عدم الانهماك في العمل او في التعامل مع المرؤوسين. اما دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من ابعاده عن المؤسسة ، يتجنب المعارضة لانها قد تعرضه للانكشاف . اما ممراسة العناصر القيادية لديه فهي كما يالي :

- حل الصراع : الدافعية الموجبة عند هذا القائد هي الابتعاد عن ميادين الصراع ويرغب في عدم التدخل في ذلك . اما الدافعية السالبة فتتمثل في الاختفاء عن مسرح الصراع واجاباته على الاغلب هي عدم التاكيد ( محتمل ، اعتقد ذلك ، ممكن ).
- روح المبادأة في اداء المهام : يعتبر ذلك مجازفة قد تدفعه الى الفشل واللا مبالاة صفة تغلب عليه ولا يعمل بالتطوير ويؤدي الحد الادنى من العمل . الدافعية الموجبة عنده هو انه يعمل بقوة لابعاد المشاكل عنه ويتخلص من العمل عن طرق تفويضه اما الدافعية السالبة فتتمثل بعدم القيام باي مبادرة الا اذا كان مجبرا .

- الحصول على المعلومات : الدافعية الموجبة تتمثل بالحصول على المعلومات ليكون على معرفة بالعمل ولا يقدم جهدا بالحثول على معلومات تخص المرؤوسين وانجازاتهم . اما دافعيته السالبة فتتمثل بعدم اعطاء صورة عن عجزه نتيجة قلة المعلومات لان ذلك يهدد امنه الوظيفي. المعلومات عنده للدفاع عن مواقفه وليست لغرض الاداء الفعال او حل المشاكل.

- توجيه المرؤوسين : يعتبر القائد كتوم ولا يساعد المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم . دافعيته الموجبة هي ان هذه المهمة ليست ملزمة له. اما الدافعية السالبة فهي عدم اتخاذ موقف شفوي او مكتوب يلفت الانظار.

- صنع القرار : تتمثل الدافعية الموجبة بتاجيل صنع القرار ما امكن ذلك وعدم اتخاذه القرار الا عند الضرورة او عندما يجبر على ذلك ، ودافعيته السالبة تتمثل في الانسحاب من المسؤولية عن طريق تخويل صنع القرار لمرؤوسيه ويقوم بالتفكير كثيرا قبل ان يصنع القرار ليتاكد من النتائج المضمونة .

- التغذية الراجعة : دافعيته الموجبة تتمثل في السعي لجعل الافراد مسؤولين عن تقييم انفسهم اما الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من هذه المهمة اذا كانت ستسلط الضوء عليه وعلى نقطة ضعفه . وتتسم احكامه على اعمال المرؤوسين بعدم الوضوح.

3- **النمط المعتدل (5,5)** : يفضل هذا القائد المواقف الوسط لقناعته بانها الاقل ضررا،فهو يوازن اهتمامه بين الانتاج والافراد ويواكب تطورات حقل الادارة ،ويركز على الامور المجربة سابقا والتي تحظى برضا الاغلبية

،وتتمثل الدافعية الموجبة برغبته ان يكون عضوا فعال في الجموعة ،اما دافعيته السالبة فتتمثل بتخوفه من الاثر النفسي الذي يحصل عند عدم قبول المرؤوسين به .وترك الجموعة .وتتصف عناصر القيادة الستة عنده بما يلي :

- حل الصراع : بسبب دافعيته الموجبة فانه سيبحث عن الحلول الوسط ليرضي الاطراف جميعا،والدافعية السالبة تدفعه بالابتعاد عن الحلول التي قد ترفض او تسبب التوتر لاحد الاطراف.
- روح المبادأة في اداء المهام : بسبب الدافعية الموجبة ،ينفذ المهام التي تحظى برضا الاغلبية،اما الدافعية السالبة فتجنبه تقديم البدع ما لم يتم قبول الاغلبية.
- الحصول على المعلومات : بسبب دافعيته الموجبة فانه يسعى الى الاطلاع على احدث المعلومات المتعلقة بالعمل والمرؤوسين ،اما دافعيته السالبة فانها لاتسمح له بالظهور بمظهر من لايعرف ماذا يجري من حوله.معلوماته تعتمد على الوثائق واسئلته غير مباشرة .
- توجيه المرؤوسين : يقدم توجيهات تعكس رغبات المرؤوسين او توجهات عامة ويبتعد عن المواقف التي تسبب صراعات ولا يفضل تسليط الضوء عليه ، وقد تتاثر توجيهاته بقناعات المرؤوسين .
- صنع القرار : يصنع القرارات المالوفة والمتعارف عليها ويبتعد عن القرارات التي تسبب المشاكل ، وعليه فان صنع القرار عنده سهلا ويحاول توزيع المسؤوليات بالتساوي بين المرؤوسين .

- التغذية الراجعة : يوازن بين سلبيات الاداء وايجابياته وانه لا يركز على السلبيات ويتجنب المواقف المحرجة عن طريق السلاسة والتدرج في تقديم التغذية الراجعة .

4- **النمط الانساني ( 1 ، 9 )** : يركز هذا القائد على العلاقات الاجتماعية بينما يكون التركيز على الانتاج بشكل قليل حيث يشعر الافراد كانهم اعضاء نادي وليسوا اعضاء مؤسسة ، بسبب دافعية القائد الموجبة فانه يحاول اسعاد المرؤوسين لافتراضه ان العامل السعيد اكثر انتاجية من غيره وبسبب دافعيته السالبة فانه يخاف رفض المجموعة له وعدم قبولها به . فالقائد يساعد الافراد ويدعمهم ولا يجبرهم على الاداء. اما عناصر القيادة فتتصف بما يلي :

- حل الصراع : يفضل ان ينبه الجميع الى جوهر الصراع ، ويخاف من قطع خطوط الاتصال مع المرؤوسين ، وربما يتنازل عن وجهة نظره او يقبل بما يقترحه المرؤوسين من وجهات نظر . يبرر تدني الانتاجية ويطلق الوعود لتحسينها مما يؤثر على فعالية العامل . يهدئ اطراف الصراع او يسترضيهم او قد يهمل الصراع .

- روح المبادأة : يلجأ الى الاعمال التي يعتقد انها مقبولة من قبل المرؤوسين وهذا ربما يكون تخويل او تفويض غير مباشر للمرؤوسين بالقيام بهذه الاعمال او المهمة .

- الحصول على المعلومات : يحاول ان يطرح اسئلة ايجائية على المرؤوسين لحثهم بالتكلم ايجابيا عن انفسهم،ويبتعد عن الاسئلة التي تظهر نقاط ضعفهم .

- توجيه المرؤوسين : يوجه المرؤوسين بطريقة ايجابية تبتعد عن النقد واللوم او الحزم، وبالامكان خدعه .
- صنع القرار :يتخذ القرار بعد ان يطمئن بانه مقبول من قبل المرؤوسين وان مقاومته تكاد تكون معدومة .ويبتعد عن القرارات التي تغضب المرؤوسين .
- التغذية الراجعة : يفضل ان يعطي انطباع للمرؤوسين بانه يركز على ايجابياتهم ويبتعد عن ذكر نقاط ضعفهم ،وفي حالة ذكر السلبيات عند الاضطرار فانه يبرر ذلك باسباب خارجة عن ارادته .

5- **نمط الفريق (9,9)** : يسعى القائد من هذا النوع الى تحقيق ذاته من خلال المساهمة الجادة في تحقيق اهداف المؤسسة وتشجيع المرؤوسين ايضا لتحقيق ذاتهم بنفس الاسلوب .ويخاف من ان تتسلل الانانية الى نفسه ونفوس المرؤوسين فيقدموا مصلحتهم الخاصة على مصلحة المؤسسة ومصلحة الفريق ،ان المودة والثقة والتضحية تسود الاجواء ضمن الفريق ،والتكامل بين حاجات الفرد المادية والوظيفية وحاجات الفريق واهداف المؤسسة الانتاجية ،والنقاش مفتوح باجواء صريحة ،والجميع يسعى الى حل المشاكل واعتماد افضل الحلول ،اما عناصر القيادة فتتصف بما يلي :

- حل الصراع :يرغب القائد من هذا النمط ان يجعل الصراع عنصر بناء في المؤسسة،لانه يعتقد ان النقاش المفتوح والصريح يؤدي الى حل مقبول وفهم مشترك ،وان القائد يزرع الثقة بحتمية الحل في نفوس تابعيه كما انه يساعد جميع الاطراف على فهم وجهات النظر المختلفة ،ويحاول القضاء على الصراع السلبي .

- روح المبادأة :يسعى القائد الى المهام الجديدة التي تؤدي الى رفع الانتاجية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتشجع الابداع ،ولايبادر هذا القائد بالمهام الي تشتت وتفرق المرؤوسين عن تحقيق اهدافهم ،يخطط ويضع الاولويات ،ويختار مع المرؤوسين البدائل التي تحقق افضل عائد ،او تكون نفقاتها اقل .
- الحصول على المعلومات : يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة. ويشجع تابعيه لتزويده بالمعلومات، ويقوم بجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق او الاختلاف، ولايطرح الاسئلة التي تخدم اهدافه الخاصة ،كما انه مستمع جيد ويتحقق من صحة فهمه. ويقوم بتوجيه عمل الفريق لتقييم العلاقة بين السبب والنتيجة .
- توجيه المرؤوسين : يوجه المرؤوسين بشكل صحيح تجاه الاداء ، ويستمع للذين لديهم طرق اصح للاداء ويقتنع بها ويثني عليهم .كما انه يبتعد عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال مع المرؤوسين .
- صنع القرار : يسعى الى اتخاذ القرار الذي يعكس افضل وجهة نظر ويشرك من له علاقة بالمدخلات او النتائج ،ولايتخذ القرار الذي لايحقق حاجات المرؤوسين والاهداف المرجوة ،وان مناقشة الشكوك والتحفظات بحرية يساعد على فهم القرار والموافقة عليه .

ولايشترط اشتراك الجميع باتخاذ القرار حتى يكتسب الفعالية فقد يتخذه لوحده او قد يتخذه اثنان او الفريق باجمعه ،ويعتمد هذا على من الذي تتعلق به المشكلة ،او هل ان الوقت يسمح بان يشترك الجميع بذلك ،هل التعاون ممكن ،هل ان القائد يمتلك القدرة على اتخاذ القرار لوحده ،وهل اشراك اعضاء الفريق يطور امكانياتهم .

- التغذية الراجعة: يسعى هذا القائد الى تعميق مفهوم التعاون بين اعضاء الفريق ،وان تكون التغذية الراجعة مجالا للاستفادة من خبراتهم المتراكمة ،ويبتعد القائد عن النقد الشخصي للمرؤوس ،وتكون التغذية هنا باتجاهين ،وتهتم بالمهام من البداية الى النهاية في ظل جو يتسم بالصراحة ،حيث ان هذا الانفتاح الذي يتصف به القائد يريح المرؤوسين .

لقد اثبتت الابحاث خلال السنوات الماضية ان النمط (9,9) هو اكثر الانماط فعالية.

والشكل التالي رقم ( 3 ) يوضح الممارسات القيادية التي يمارسها القائد اثناء تاديته للعمل في كل نمط من الانماط القيادية الخمسة الواردة في نظرية الشبكة الادارية .

الشكل رقم ( 5 ) يوضح الممارسات القيادية للقائد اثناء عمله بحسب الانماط القيادية المذكورة في نظرية الشبكة الادارية

| الانماط القيادية / عناصر القيادة الستة | المتساهل | السلطوي | المعتدل | الانساني | الفريق |
|---|---|---|---|---|---|
| ادارة الصراع | الابتعاد وعدم التدخل في الصراع | يكتم الصراع لاعتقاده بان سيطرته تهدد بالفشل، يرى نفسه قادرا على حل اي صراع | يبحث عن الحلول الوسط يرضي جميع الاطراف ، يبتعد عن الحلول التي قد تسبب توتر لاحد الاطراف | ينبه الجميع الى جوهر الصراع ، يهدئ اطراف الصراع او يسترضيهم وربما يهمل الصراع | الصراع عنصر بناء في المنظمة ، النقاش والصراحة تؤدي الى حل مقبول |
| روح المبادأة في اداء المهام | يؤدي الحد الادنى من | يبين اجراءات العمل | ينفذ المهام التي تحظى برضا | يلجا الى الاعمال المقبولة | القائد يشجع المهام الجديدة التي |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | العمل ، يفضل عدم المجازفة ويخاف الفشل | بوضوح ، يتواجد في موقع العمل ويفرض ارادته | الاغلبية | لدى المرؤوسين | ترفع الانتاجية وتحقق الرضا الوظيفي وتشجع الابداع |
| اسلوب حصول المدير على المعلومات | لا يجهد نفسه للحصول على معلومات تخص المرؤوسين ، يخفي عجزه الناتج عن قلة المعلومات | يسعى للحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن الانتاجية | يسعى للحصول على احدث المعلومات التي تخص العمل والمرؤوسين | يبتعد عن الاسئلة التي تظهر نقاط ضعف المرؤوسين | يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة ، يشجع مرؤوسيه لتزويده بالمعلومات ، يجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق والاختلاف |
| توجيه المدير | كتوم ، لا يساعد | يوجههم بشكل | يقدم توجيهات | يوجه المرؤوسين | يوجه المرؤوسين |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| للعاملين معه | المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم | يشعرهم بانه ملم بجميع المهام ، يستمع للمرؤوسيين ليتأكد من صدق اقوالهم | تعكس رغبات المرؤوسين | بطريقة ايجابية مبتعدا عن اللوم والنقد | بشكل صحيح تجاه الاداء ، يبتعد عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال بالمرؤوسين |
| اسلوب صنع القرارات | يؤجل صنع القرار ما امكنه ذلك ، يعطي تخويل لمرؤوسيه بصنع القرار وانسحابه من المسؤولية | هو صانع القرار ، يتأكد من تنفيذ قرارته | يصنع القرارات المألوفة ويبتعد عن القرارات التي قد تسبب المشاكل | يتخذ القرار بعد ان يطمئن بانه مقبول من قبل المرؤوسين | يسعى الى اتخاذ القرار الذي يعكس افضل وجهة نظر ، ويشرك من له علاقة بالمدخلات او النتائج ، لا يتخذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين |
| التغذية العكسية | يحاول جعل الافراد | تحديد الاخطاء وتصويبها ، | يتجنب المواقف المحرجة ولا | يعطي انطباع لمرؤوسيه | يسعى الى تعميق مفهوم |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | مسؤولين عن تقيمهم ، ينسحب من المهمة اذا سلطت الاضواء على نقاط ضعفه | يدافع عن نفسه ويلقي اللوم على الاخرين | يركز على السلبيات لانه يوازن بين ايجابيات الاداء وبين سلبياته | بانه يركز على ايجابياتهم ويبتعد عن ذكر نقاط ضعفهم | التعاون بين اعضاء الفريق وان التغذية هنا باتجاهين واعتبارها مجالا للاستفادة من الخبرات المتراكمة للمرؤوسين ويبتعد عن النقد الشخصي للمرؤوسي |

## 3- المدخل الموقفي في دراسة القيادة

يعد هذا المدخل من احدث المداخل التي اهتمت بالانماط القيادية للمدراء. والشيء الجديد في هذا المدخل هو اضافة بعدا اخر الى البعدين السابقين ( بعد العمل وبعد العاملين ) وهذا البعد هو طبيعة الموقف الذي يوجد فيه المدير او القائد . واهم ما يدعو اليه هذا المدخل هو عدم وجود نموذج قيادي فعال يصلح لجميع المواقف بل ان القائد يمارس جميع الانماط ولكن حسب طبيعة الموقف .

الامر الذي يتطلب من المدير ان يشخص الموقف بشكل سليم وبناء عليه يتم اختيار النمط القيادي الملائم .

ويرى انصار هذا المدخل ان هناك ثلاثة متغيرات موقفية تؤثر في سلوك القائد ، هي :

- الخصائص الشخصية للقائد
- عوامل الموقف القيادي
- سلوك القائد الفعال

واهم النظريات الموقفية ، نظرية فيدلر ، ونظرية فروم ويتون ، ونظرية نضج العاملين . وفيما يلي نبذة مختصرة لكل منها :

**أ- نظرية فيدلر**

قام فيدلر Fiedler بتطوير نموذج للقيادة الموقفية معتمدا في ذلك على ابحاث العلاقات الانسانية والاهتمام بالعمل في المواقف القيادية المختلفة التي انجزت في جامعتي ميتشكان واوهايو. ويعتمد الموقف القيادي على ثلاثة ابعاد هي (عباس ،2004):

1. طبيعة العلاقة بين القائد وتابعيه والولاء والحب والثقة فيما بينهم .....الخ .
2. هيكلية العمل و وضع الاهداف وتحديد الادوار وتوضيحها وتنظيم العمل ....الخ .
3. الصلاحيات والسلطة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من اجبار تابعيه بالانصياع له وتقبل توجيهاته .

وبتفاعل هذه الابعاد الموقفية الثلاث في ضوء الاهتمام بكل من العاملين والعمل، قدم فيدلر نظريته في ثمانية خلايا موقفية يحدد كل منها للمدير النمط القيادي الواجب اتباعه ليكون فعالا.

**الشكل رقم ( 6) نموذج فدلر يبين فعالية القيادة (عباس ، 2004 )**

| العلاقة بين القائد والمرؤوسين | هيكل العمل | قوة المركز | نمط القيادة الفعالة |
|---|---|---|---|
| جيدة | منظمة | قوية | التوجه نحو العمل وتحقيق الأهداف |
| جيدة | منظمة | ضعيفة | التوجه نحو العمل |
| جيدة | غير منظمة | قوية | التوجه نحو العمل |
| جيدة | غير منظمة | ضعيفة | التوجه نحو العلاقات الإنسانية |
| جيدة | غير منظمة | قوية | التوجه نحو العلاقات الإنسانية |
| ضعيفة | منظمة | ضعيفة | التوجه نحو العلاقات الإنسانية |
| ضعيفة | غير منظمة | قوية | الاعتماد على الأسلوبين التوجه نحو العمل وكذلك التوجه نحو العلاقات الإنسانية |
| ضعيفة | غير منظمة | ضعيفة | التوجه نحو العمل |

ويلاحظ من الشكل السابق ان الموقف الاكثر ملائمة للقائد هو الذي تكون فيه علاقة القائد بالمرؤوسين جيدة والواجبات المنوطة بهم محددة ومنظمة بشكل جيد . ويمتلك القائد صلاحيات كبيرة ( قوية ) يمكنه ممارستها على العاملين. وعليه لابد للقائد لكي يكون فعالا ان يعمل على تحسين الابعاد الثلاثة في الموقف القيادي.

**ب- نظرية فروم وياتون ( Victor H.Vrom & Philip Yatton ):**

طور فروم ويتون نظرية للقيادة معتمدين على فرضية مفادها ان اتخاذ القرارات هي الوظيفة الرئيسية للقيادة . وهذه النظرية تقدم نموذج معياري لاتخاذ القرارات لكنها لاتتنبأ بالسلوك المناسب للمدير . وترى ان المدير عند اتخاذه للقرارات يتبع واحد من عدة اساليب تتراوح بين اتخاذ القرار بشكل منفرد ( استبدادي ) الى اتخاذ القرار على اساس المشاركة الكاملة مع العاملين. وقد قدمت النظرية خمسة اساليب لصنع القرار هي : ( الفياض ،1995)

- يصنع القرار لوحده
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين
- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين فرادى
- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة
- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك .

**ج- نظرية نضج العاملين** Maturity Of Flowers

قدم هذه النظرية كل من هيرسي و بلانشرد Hersey & Blanchard . وهي امتداد لافكار جامعة اوهايو والشبكة الادارية . حيث تم استخدام بعدي

السلوك القيادي ( الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات ) لوصف اربعة انماط قيادية ، واستخدم الباحثان بعدا واحدا لوصف طبيعة الموقف الذي تمارس فيه القيادة وهو مقدار او مستوى نضج العاملين ( المجموعة ) فيما يتعلق بقدرتهم على تحقيق اهداف ممكنة . وقد بينت هذه النظرية عدم وجود اسلوب قيادي فعال لكل موقف قيادي ، وانما لكل موقف اسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه . وكلما كان الاسلوب متناسبا مع الموقف كان اكثر فعالية من خلال تفاعل ثلاثة عناصر هي (الصرايرة،2005):

- الاهتمام بالافراد
- الاهتمام بالعمل
- النضج الوظيفي

وتقوم هذه النظرية على اساس قدرة المدير على تعديل اسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد (نضج) العاملين لاداء المهام التي توكل اليهم . حيث يمكن استخدام اربعة اساليب قيادية مختلفة كما في الشكل التالي :

## شكل ( 7 ) نظرية هيرسي وبلانشرد

| بيع Selling | مشاركة Participating |
|---|---|
| تفسير وتوضيح القرارات<br>يتصف المرؤوس بعدم القدرة ولكنه يرغب في أداء المهمة والاطمئنان | تقاسم ومشاركة بالأفكار<br>يتصف المرؤوس بالقدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان |
| **إصدار الأوامر Telling** | **تفويض Delegating** |
| إعطاء تعليمات<br>يتصف المرؤوس بعدم القدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان | يتصف المرؤوس بالقدرة والرغبة والاطمئنان |

عال ↑ سلوك متجه نحو العاملين (داعم) ↓ واطئ

عال ← سلوك متجه نحو المهام (موجه) → واطئ

ويتبين من الشكل السابق انه اذا كان المرؤوس ناضجا ( اي لديه جاهزية عالية لاداء العمل ) فان اسلوب المشاركة يكون الاكثر فاعلية لان المرؤوس لديه القابلية والخبرة ، ولكن لايمكن الاطمئنان اليها لذلك يحتاج الى توجيه من قبل المدير . ام اذا امتلك المرؤوس قابليات وخبرات عالية يمكن الاطمئنان عليها فان اسلوب التفويض هو الاصلح .

اما اذا كانت القابليات والخبرات ضعيفة فان اسلوب اصدار الاوامر المحددة هو الافضل بينما عندما تكون جاهزية المرؤوس متوسطة فان اسلوب البيع هو الافضل .

## المجتمع الصيني بين الماضي والحاضر:

تعتبر التجربة الصينية واحدة من التجارب الفريدة التي اذهلت المجتمع الانساني في العصر الحالي ، حيث احدثت تاثيرا قويا وعميقا على الشعب الصيني الذي يصل تعداده الى ( 3،1 ) مليار نسمة وهو يعادل خمس تعداد سكان العالم حاليا.

لقد باشرت الصين بعملية الاصلاح والانفتاح اواخر عام 1978 وحققت انجازات عملاقة ضمن فترة زمنية قياسية . اذ احتفلت في العام المنصرم بانتهاء العقد الثالث على بدء عملية الإصلاح والانفتاح بإبعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وكذلك الانفتاح على بقية الامم . ولا بد لمن يسعى الى استكشاف خصائص الادارة الصينية ان يتعرف ابتداءً على حضارتها القديمة التي ترجع الى ما قبل الميلاد ، لمعرفة طبيعة الثقافة الصينية التقليدية ليتمكن من تحديد سمات الشخصية ضمن الاطر الاجتماعية والتعرف على المؤثرات التي أسهمت بصقلها على مدى العصور.

## المجتمع الصيني التقليدي :

المجتمع الصيني كغيره من المجتمعات الانسانية الاخرى يتاثر ويؤثر بالعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية ، ويمتلك تاريخ حضاري عميق يمتد لالاف السنين قبل الميلاد وثقافة صينية تقليدية بلورت خصائص الشخصية الصينية ورسمت ملامح هيكل التقاليد والفكر بالرغم من الاختلافات الطبيعية للمناطق والمدن الصينية وتعدد القوميات .

ظهرت في الصين القديمة مدارس فكرية وفلسفية عديدة بسبب الفوضى والاضطرابات التي استمرت مئات السنين حيث سميت تلك الفترة بعصر الربيع والخريف والممالك المتحاربة (722-221 ق.م ).

**وابرز هذه المدارس :**

- الكونفوشيوسية : نسبة الى كونفوشيوس ( 551 – 479 ق.م)
- الطاوية : نسببة الى لاوتسي ( قيل انه عاش في القرن السادس ق.م)
- الموية : نسبة الى موتسي (470 – 391 ق.م )
- المناطقة او الاسميون ومؤسسها هوي شي (380 – 300 ق.م )
- العرافون ويمثلها تسو يين ( 340 – 260 ق.م)
- التشريعية ويمثلها فكر شيون تسي (280 – 233 ق.م)

وجميع هذه المدارس ناقشت ازمة الانسان الصيني واضعة منهجا ورؤيا للخلاص (جلال، 2003)

## تعاليم كونفوشيوس :

يعد كونفوشيوس من اشهر حكماء الصين وفلاسفتها . كان مفكرا ومعلما صينيا تركت فلسفته وتعاليمه اثرا عميقا في الفكر والحياة الصينية لانه يمتلك طريقة خاصة في السلوك الاجتماعي والسلوك السياسي . ويقوم مذهبه على حسن المعاملة وحب الناس والرقة في الحديث والادب في الخطاب واحترام الاكبر سنا والاعلى مقاما وعلى تقديس الاسرة وطاعة الصغير للكبير وطاعة الزوجة لزوجها وان الحاكم يجب ان يمتلك قيم اخلاقية ومثل عليا وان الحكومة أنشئت لخدمة الشعب وليس العكس(الموسوعة المعرفية،الانترنت) .

حاول كونفوشيوس ارساء عملية التغيير الاخلاقي وتطبيق مبادئ السلوك الانساني لاصلاح المجتمع وبث روح النظام عبر التعليم والتربية التي تشمل الشعب والحكام على حد سواء. وكان الاعتقاد السائد حينذاك بان الدولة ركيزتها الاسرة ، والاسرة ركيزتها النفس .

واستمر هذا الاعتقاد والاهتمام بالاسرة حيث تم نقل هذه المفاهيم والتراتبية الموجودة داخل الاسرة الى الحقول الزراعية فكان النظام العائلي هو الغالب في الحقل الزراعي.

يستند المجتمع الصيني التقليدي على النظام العشائري ويلقب دائما (بالمجتمع العشائري) ويتبنى النظام الاجتماعي مفاهيم عشائرية مثل توارث السلطة (بمعنى الابناء يرثون الاباء بعد وفاتهم)، والتمييز الطبقي بين العشائر الكبيرة والعشائر الصغير ضمن المجتمع الواحد . فقد تطور مفهوم النظام العشائري ليشمل النظام السياسي والاجتماعي بشكل مترابط وهذا ما يسمى ( بالهيكل المشترك للاسرة والدولة).

فالصين دولة على طراز الهيكل العشائري وهذه سمة بارزة لنموذج الدولة الصينية (بن،1996).

تتجه القيم الثقافية التقليدية نحو النزعة الجماعية حيث تعتبر من اتجاهات القيم الاساسية لدى الصينيين، لان الحياة عندهم لها معنى عندما تتحقق مصلحة الجماعة اوالعشيرة وليس الاتجاه الذاتي او الفردي لتحقيق الهدف.

وتعد الاخلاق اساس مقياس السلوك الثقافي للعشيرة وافرادها في المجتمع الصيني حيث يتمسك الجميع بها لتاكيد نظام العلاقة الانسانية بين الافراد ليكون الاب الحنون والابن البار والاخ الطيب والزوج العادل والزوجة المطيعة

والوزير المخلص. أي ان المشاعر الانسانية تطغى فيما بينهم وصولا الى حالة الرضا، حيث يقولون في الصين "المشاعر الانسانية فوق قانون البلاد".

( بن،1996).

## خصائص الشخصية الصينية التقليدية :

تتميز الشخصية الصينية التقليدية بمجموعة من الخصائص التي اكتسبها الفرد من ثقافة المجتمع الصيني ومن بين هذه الخصائص مايلي (بن،1996):

أ- الطاعة العمياء لاصحاب النفوذ: تتميز الشخصية الصينية التقليدية بالطاعة العمياء للشخص الذي يتمتع بالسلطة والنفوذ ،وهذه الخاصية متاصلة في اعتقاد الفرد الصيني بضرورة طاعة السلطة بدون قيد او شرط . ومما يلاحظ ان الطاعة تتحدد تراتبيا حسب المنزلة ومرتبتها فيكون رب الاسرة داخل منزله امبراطور على زوجته واولاده وخارج منزله تظهر طبيعته الثانية التي تتميز بالطاعة والاحترام .

ب- الانسجام مع الاخر: يمثل الانسجام مقياس مهم من مقاييس الثقافة الصينية التقليدية لانه يؤدي الى استقرار وكلما زاد الانسجام داخل الاسرة تحقق الازدهار والوئام . .

ت- الاتكالية: كما تحمل الشخصية الصينية التقليدية ملامح الاتكالية (أي الاعتماد على الغير) والاعتماد على العشيرة وعلى الوالدين وعلى الاصدقاء وعلى السلطة وعلى التقاليد.

ث- الصبر والعمل الشاق : تمتاز الشخصية الصينية بالصبر وقوة التحمل والقدرة على العمل الشاق الدؤوب ولساعات طويلة وهذه الخصائص تنطبق على افراد الاسرة الصينية التي تعتبر بمثابة وحدة انتاجية متكاملة

تعتمد على الاقتصاد الطبيعي الزراعي ذو العمل اليدوي الجماعي ، أي ان الاسرة هي ساحة الانشطة الرئيسية للصينيين التقليديين .

**المجتمع الصيني المعاصر ( منذ عام 1978 والى يومنا هذا ) :**

تمكن الشعب الصيني من ان يمزج بين تعظيم الزعيم التاريخي "ماوتسي تونغ " مؤسس الصين الشيوعية الذي توفى عام 1976، وتقدير واجلال الزعيم " دينغ هسياو بنغ " مؤسس الصين الحديثة وقائد مسيرة الاصلاح السياسي والاقتصادي منذ وفاة (ماو) وحتى تخليه بشكل طوعي عن منصبه عام 2000. اذ قاد ( دينغ) سياسات الانفتاح والتحرر الاقتصادي واعتماد اقتصاد السوق لان تحقيق الاشتراكية حسبما كان يعتقد يتحقق عن طريق مضاعفة معدلات النمو الاقتصادي ومنافسة العالم الراسمالي وتراكم راس المال العام والخاص وتعظيم الاقتصاد. (الحسيني،2008)

لقد انطلقت الصين رسميا في طريق الاصلاح في تشرين الاول عام 1978 وشمل ذلك القطاع الزراعي والقطاع الاقتصادي القائم على التخطيط والمتجه باتجاه اقتصاد السوق ، وبدات اصلاحات الريف ووزعت الاراضي على العائلات لاقامة المزارع الجماعية ، وبدأ دفع الرواتب للفلاحين في نهاية العام على اساس كمية الغلّة للارض وليس الاجر بقدر ساعات العمل داخل المزرعة.

والغى (دينغ) احتكار الدولة لشراء وبيع المنتجات الزراعية مما اتاح للفلاحين حرية اختيار نوع المزروعات التي يتمكنون من بيعها وتحمل المسؤولية، ولهذا تسبب نوع من الازدهار في وضع الفلاحين بشكل عام حيث توفرت لديهم نوع من الوفرة المالية مع امتلاكهم خيار ترك الحقول لتاسيس محال

صغيرة لصناعة الاطعمة او توفير احتياجات الريف الصيني اذ نمت وانتشرت هذه الاعمال والمشاريع الصغيرة ليصل عددها في عام 2003 الى (22) مليون مشروع صغير تستخدم نحو (135) مليون عامل ، معظمهم كان يكسب رزقه سابقا بالعمل في الحقول الزراعية القريبة . (مريديث،2009 ) .

كما باشر (دينغ) منهجه بالاصلاحات الصناعية بعد الاصلاحات الزراعية واسس ((مناطق اقتصادية خاصة )) في مناطق محدودة واوقف العمل بالقوانين المناهضة لمشروعات الاعمال مع تطبيق قواعد ميسرة وتحصيل ضرائب مخفضة ، ووجدت الشركات الاجنبية تشجيعا صينيا من اجل بناء المصانع في المناطق المخصصة واستخدام الاف العمال الصينيين لانتاج السلع للعالم الخارجي . وفي عام 1984 وسعت هذه التجربة الناجحة بزيادة المناطق الاقتصادية الخاصة في اربع عشرة مدينة على طول ساحل الصين .

واليوم يوجد في الصين مئات المناطق الاقتصادية التي تنظمها الحكومة المركزية لجذب الاستثمار الاجنبي.

لقد ساهمت عملية الاصلاح في الحزب في ازالة مفهوم صراع الطبقات وحررت الشعب من عقدة الخوف من التملك والانتاج والابداع ، والتي ادت لاحقا الى رفع معدلات التنمية البشرية والاقتصادية . كما ساهمت هذه العملية في تطوير مفاهيم القيم الاخلاقية والثقافية والانتاجية والاجتماعية مما زاد من الحرية الشخصية للفرد والمجتمع . وظهرت طبقة جديدة من العمال المثقفين والمهرة من ذوي القدرات الفكرية القادرة على الابتكار والابداع اكثر من الاعتماد على القوة الجسدية . (الحسيني ، 2008)

لقد شعرت القيادة الصينية الجديدة بضرورة الانفتاح على العالم والتعرف على الثقافات الاخرى وكسر الطوق الحديدي الذي كان يلف المجتمع

الصيني خصوصا بعد التطور الهائل الذي حصل بالشبكة العنكبوتية للمعلومات ووسائل الاتصال والفضائيات .

وكان لا بد من الاستفادة القصوى من الامم المتقدمة علميا ، والاهتمام بعملية البناء الذاتي للفرد والمجتمع والدولة حيث اعتمدت سياسة اكتساب المعرفة عن طريق ارسال الالاف من الصينيين للدراسة في الخارج ، ليعودوا بعد ذلك مسلحين بالعلم والمعرفة الجديدة. (الحسيني،2008).

تمر البنية الثقافية الصينية بمرحلة انتقالية وذلك بسبب الميل نحو النزعة القومية والتركيز على الهوية التاريخية ومحاولة استحضار للتراث الصيني واسترجاع المجد الحضاري القديم ، وملاحظة نهضة الافكار الكونفوشيوسية في الدول المجاورة (اليابان – كوريا الجنوبية – تايوان)، ومدى الكسب الذي يمكن ان يحققه هذا الاستنهاض الفكري الذي يؤكد على التراتبية التي تؤدي الى احترام السلطة .

## خصائص الشخصية الصينية المعاصرة :

لا يمكننا الفصل الحاد بين الشخصية الصينية المعاصرة والشخصية التقليدية لاسيما وان الثقافة الكونفوشيوسية لازالت تتجدد بفعل مركزي مخطط، ففي عام 1997 اعلن الحزب الشيوعي عن مخطط لبناء مئة مركز لتعليم وتثقيف الافراد عن الامجاد الصينية (عبد الحي،2000) .وعند وضع مقارنة بين هاتين الشخصيتين نستطيع التعرف على الخصائص التقليدية التي احتفظوا بها ( او فقدوها ) والخصائص الجديدة التي ظفروا بها . (بن،1996)

تتشكل البنية الثقافية المعاصرة للمجتمع الصيني من ثلاثة محاور هي :- (عبد الحي ، 2000)

1- الثقافة الكونفوشيوسية

2- الثقافة الماركسية

3- الثقافة الغربية

ان سطوة التراث الثقافي في الصين عميقة ومتجذرة والمجتمع اسري عشائري ، والعلاقات السلطوية داخل هذا النظام حازمة ، والتراتبية اهم الادوار الاجتماعية ، والاخلاق الكونفوشيوسية اقوى من القانون ، والروح الجماعية هي الروح السائدة عند الجميع ، ومحاسبة الذات ونقدها ضرورة نفسية واجتماعية ، والعلاقات الانسانية كالوئام والانسجام ضرورة لتحقيق السلام والسعادة ، تمكنت الثقافة التقليدية من الصمود اثناء مراحل التطور التاريخي الصيني ، حيث لم نرى تغيرات جذرية في البنى الاجتماعية كما حصل للاوربيين. بل نلاحظ نوع من التطابق في التوجهات العامة للصين المعاصرة مع الصين التاريخية ، من خلال الاحياء القومي والتركيز على استعادة الامجاد الحضارية . وهناك باحث غربي يقول" ان الفلسفة الماوية حطمت اطار التقاليد لكنها لم تتمكن من تغيير النماذج السلوكية" .(عبد الحي ،2000)

## الخصائص الاساسية لثقافة منشات الاعمال الصغيرة في الصين، وللعاملين معها

على الرغم من التاثير الواضح لافكار ومبادئ الفيلسوف كونفوشيوس، في اطار العلاقات الاسرية وسيطرة التراتبية الى جانب وجوب طاعة الاصغر للاكبر الا ان هذه الخصائص بقيت ذا تاثير كبير على الرغم من التطورات الاقتصادية الضخمة التي شهدتها الصين خلال العقود الاخيرة. ان منشات

الاعمال الصغيرة المنبثقة من العائلة الصينية تمتلك خصائص مشتركة في اطار العمل الاداري.

فمن وجهة النظر الاجتماعية. تشكل العائلة الوحدة الاساسية في المجتمع. وفي المجتمع الكونفوشيوسي تشكل العائلة المركز الاساس لجميع العلاقات. (Sheh Seow Wah , 2001).

ومن وجهة النظر الاقتصادية، فان منشاة الاعمال هي وحدة اقتصادية الى جانب كونها وحدة اجتماعية ايضا، وبالتالي فان المالك (او المدير) الى جانب وجوب تصرفه في اطار ماهو مسموح او مرفوض، مكروه او محبوب من القيم الادارية المرتبطة اساسا بقيم المجتمع . عليه ان يتصرف بطريقة عقلانية ( اقتصادية ) ليضمن البقاء والنجاح لهذه المنشاة العائلية . ان هذا الدور المزدوج هو الذي اطر المنشات الصينية بأطر ادارية قوامها الرعاية الابوية الاقتصادية . وعلى اية حال، فان المدير الصيني مرن في تعاملاته الادارية لكنه بالمقابل اقل مرونة ( او يمكن القول انه غير مرن ) في علاقاته الاجتماعية لاسيما في اموره العائلية . ومن اجل ان يكون موفقا في ادارة الصراعات بين هذين الجانبين توجب عليه ان يتعلم كيف يوفق او يوازن بين مبادئ ومتطلبات العمل الاداري، ورغبات عائلته (او اصحاب المشروع الذي يعمل فيه) عن طريق التكامل الذكي بين هذين البعدين .

ان قيم الثقافة الصينية غالبا ماينظر اليها على انها العامل المهم في تحديد الممارسات الادارية والتنظيمية ( Tan,1989 ) .

لقد اصبح واضحا مدى تاثير القيم الثقافية للمجتمع الصيني في الممارسات الادارية الى درجة انها ميزت الادارة الصينية عن غيرها من الادارات

الاخرى بخصائص على درجة عالية من الاهمية . اذ تنفرد الادارة الصينية بالخصائص التالية :

- المركزية العالية في صناعة واتخاذ القرارات.

- قلة العلاقات الرسمية في اطار هيكلة انشطة العمل.

- نظام القيادة الابوي.

- التأكيد الواضح على العمل الجماعي والسلوك الجمعي .

- العلاقة القوية بين الادارة والملكية .

ان تاثير القيم الثقافية الصينية على المنظمة والممارسات الادارية يمكن تقسيمها الى ما يلي :

- ادارة الموارد البشرية .

- الهيكل التنظيمي .

- النمط القيادي .

- التوجه نحو الاعمال .

وسوف تذكر الدراسة هذه الامور المهمة تباعا :-

## اولا : ادارة الموارد البشرية في المنظمات الصينية

ان تكون مديرا انسانيا في تعاملك اليومي في موقع العمل ذلك شيء ينظر اليه بتقدير عالي من قبل العاملين . ووفقا لتعاليم كونفوشيوس فان القيمة الانسانية تتجلى في التصرف المؤدب والشهامة وحسن النية والرقة والاتقان diligence . ومن خلال التاكيد على ممارسة هذه القيمة ستتحول مع الايام الى

علاقات حميمية مبنية على الصداقة والصراحة الواضحة . ان هذه العلاقات الحميمية والتسامح بين اعضاء مجاميع العمل اصبحت اليوم في المنظمات الصينية جزءا اساسيا من حركية ادارة العلاقات . فالعلاقات وليس مستويات الاداء هي التي تلعب دورا اساسيا في ترقية الافراد . وتاتي هذه الحالة من خلال استمرار تساؤلات قادة المجموعات : هل يمكن الاعتماد عليه ؟

هل هو مخلص ؟

وليس السؤال أأنجز عمله جيدا ام لا ؟ ( Sheh,1993 )

## ثانيا : بناء الهيكل التنظيمي

تتحكم في منشات الاعمال الصناعية الصغيرة العلاقات العائلية الى حد بعيد مع التاكيد على البناء الهرمي ، علما ان هناك توجه طبيعي نحو المزج بين المسائل العائلية والمسائل التنظيمية . ومن الشائع ان تلاحظ التشابه الكبير بين التدرج التنظيمي والتدرج العائلي . ومن النادر جدا ان تجد خارطة تنظيمية رسمية نظرا لاعتماد المركز الاداري على مكانة الفرد واقدميته في العائلة . وعند الحديث عن هيكلة انشطة العمل تتوجب الاشارة الى عدم وجود تخصصات دقيقة وواضحة تماما كالذي نجده في المنظمات البيروقراطية الغربية . بمعنى اخر ان منظمة الاعمال الصينية تعتمد على فكرة اغناء العمل وتدوير العمل بدلا من ايجاد تخصصات دقيقة في نشاط واحد فقط .لذلك نلاحظ عدم وجود وصف واضح للعمل ولاجراءات العمل ايضا . ومن الصعب ان تجد في هذه المنظمات وثائق مكتوبة بخصوص القواعد والسياسات الادارية (Sheh,1993).

ويبدو ان سبب عدم الاهتمام بهذه الامور الادارية مرده الى ايمان المدير الصيني بأن العاملين يتنظر منهم دائما الطاعة Obedience , والاعتمادية Reliability , والثقة والولاء المطلق Trust&Loyalty .

ومما يلاحظ على المنظمات الصينية ميلها نحو المركزية والاحتفاظ بالسلطة والسيطرة على المعلومات .

## ثالثا : النمط القيادي للمدير الصيني

ان الجذور التي نمت منها اغلب منظمات الاعمال الصينية هي التكوينات العائلية ، لذلك نلاحظ انتشار العلاقات الابوية والمحسوبية بشكل واضح في هذه المنظمات ، الامر الذي انتج في نهاية الامر نمط قيادي ابوي ( Redding,1990 ) .ويتعزز هذا النمط بشكل واضح عندما يقترن بطبيعة العلاقات العائلية المبنية على اساس احترام واطاعة الشخص الاكبر في العائلة والاخلاص والتفاني في سبيله .

وغالبا ماينظر الى المدير الصيني انه الراعي او الحارس والمانح للاشياء التي تسعد العاملين وتحقق رغباتهم واحلامهم .

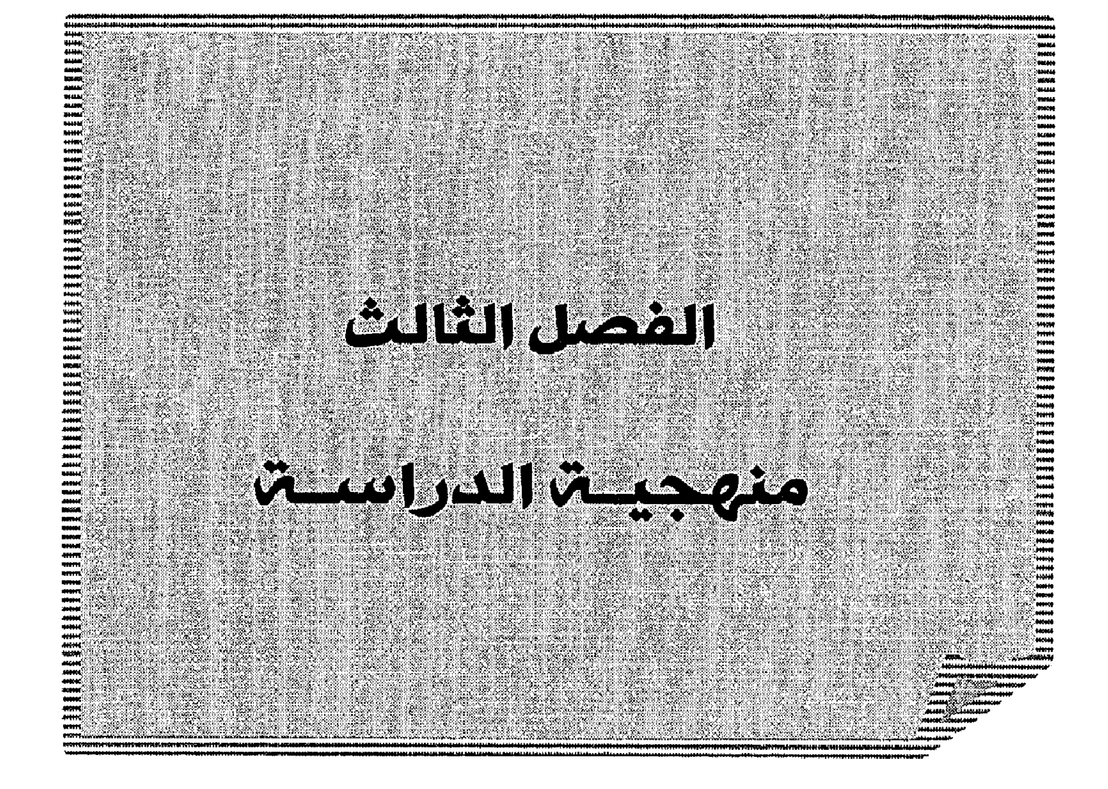
ان اغلب المنظمات الصينية تقدم او تطبق نظام التوظيف مدى الحياة Life Time Employment – للعاملين ، وطالما لايقترف العامل خطأ او سلوكا معيبا ، فأن المدير الصيني لاينهي عقد العامل لمجرد ان ادائه غير مرضي . بالاضافة الى ان قوة العلاقات العائلية في المنظمات الصناعية تؤدي الى تعيين افراد العائلة واقربائهم في هذه المنظمات ، قبل التفكير في الاشخاص الغرباء . وقد عزز هذا السلوك من موضوع ممارسة المحسوبية Nepotism الى حد كبير في هذه المنظمات لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها (Chong,1987 ) .

ومما يلاحظ على المدير الصيني انه دائم التطلع الى المستقبل بمنظار متفائل وبشكل متزامن مع اهتمامه بما يجري حوله حاليا وما كانت عليه الحال في الماضي .

ولا شك ان قدرته ومهارته في استشراق هذا المستقبل وسعت من تطلعات الادارة المستقبلية، ولاشك في انه كلما كان المدير ذا توجه مستقبلي كلما كان اقدر على تشخيص الفرص واستثمارها. وللحقيقة فان المدير الصيني يبني للمنظمة التي يديرها برجا عاليا وانه سيؤول الى ابنائه في المستقبل، وانطلاقا من هذه الرؤية فان المدير الصيني الريادي سيعمل على اعادة استثمار مدخرات المشروع باستمرار. ويقودنا ذلك الى القول ايضا ، على الاقل من وجهة النظر الثقافية ان الصينيين يهتمون بشكل واضح بمستقبل العائلة وسعادتها ، لذلك نراهم يعطون اهتماما كبيرا بكيفية زيادة ثروة العائلة .

ان هذا الحرص والتوجه المستقبلي الواضح دفعاه الى ان يكون مثابرا في عمله ولساعات طويلة Diligently وبتدبير ممتاز لاسعاد عائلته من خلال حسن ادارته للمنظمة التي يعمل فيها . ويشير العديد من المهتمين بخصائص المدير الصيني ان لديه حاسة عالية نحو الانجاز Sense of Achivement وجعلت منه رياديا من الطراز الاول (Myers ,1989).

أخيرا لابد من الاشارة ايضا الى تمتع المدير الصيني بالثقة العالية في النفس، وهو يعمل باستمرار في زرع هذه الثقة في نفوس وعقول العاملين معه في المنظمة . مؤمنا في الوقت نفسه من ان نجاحه يعتمد مباشرة على حسن توليفه للاحداث مع البشر ، وهو واثق ايضا من ان تقديم الدعم والتعاضد الصحيح يجعل من كل شيء ممكنا ، وان الامر ليس سوى مسألة وقت .



# الفصل الثالث

# منهجيـة الدراسـة

# الفصل الثالث

# منهجيـة الدراسـة

## المقدمة

يهدف هذا الفصل الى توضيح منهجية الدراسة التي استخدمها الباحث وذلك بتحديد كل من تصميم الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها واداة البحث وطريقة الاعداد ، ودلالات الصدق والثبات ، الى جانب عملية جمع البيانات وتحليلها والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في التحليل .وسوف يختتم الفصل بالاشارة الى اهم المحددات من وجهة نظر الباحث .

## تصميم الدراسة :

تعتمد عملية التصميم الخاص بالدراسات العلمية على طبيعة المشكلة المطروحة والاهداف التي ينتظر تحقيقها عند اتمام معالجة المشكلة المطروحة .لقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية باعتباره الاكثر انسجاما في انجاز الدراسة الحالية . كما استعان بالمراجع والمصادر المتاحة لاعداد الاطار النظري للدراسة .وفي الجانب الميداني استخدم الباحث استبانتان كوسيلة اساسية لجمع البيانات وتحليلها احصائيا للوصول الى الاجوبة الخاصة لاسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

## مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بكل الصناعات الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية التي تعد من ابرز المدن الصناعية الصينية ومركز رئيسي للتجارة العالمية. مساحتها( 7434,4) كم مربع وعدد سكانها ( 7,6072) مليون بحسب تعداد 2006 . تقع كوانجو على رأس دلتا نهر اللؤلؤ ( تشوجيانغ )، وعلى بعد 120 كم شمال غرب هونغ كونك ، وهي عاصمة مقاطعة كواندونغ واحد موانئ الصين الرئيسية . (الموسوعة المعرفية ، الانترنت )

كما انها مدينة ثقافية اذ يمتد تاريخها الى 2200 عام وكانت قديما تمثل نقطة الانطلاق لطريق الحرير البحري .واستمرت اهمية هذه المدينة تجاريا وصناعيا منذ ذلك الوقت والى يومنا هذا ، حيث يقام فيها المعرض التجاري للمنتجات الصينية ويسمى معرض كوانجو ، بواقع دورتين سنويا ، في الربيع والخريف والذي انشأ عام 1957 ولم تنقطع اقامته لحد الان ، وهذا ما جعل المدينة تحتل المرتبة الثالثة في قائمة القوة الاقتصادية الشمولية للمدن الصينية.(ابو طفرة ،2010)

تشتمل مدينة كوانجو على جميع انواع الصناعات من دون تحديد لاي نوع معين ،كما انها تساهم بدعم الاقتصاد الصيني من خلال تبني 34 نوع من اصل 40 نوع من الصناعات الاكثر اهمية في الصين .

ومن بين تلك الصناعات ( صناعة السفن والسيارات والورق وتكرير السكر والمنسوجات والات الخياطة ...الخ ) ، وحافظت المدينة ايضا على المصنوعات اليدوية وصناعة الخزف الصيني والنحت على العاج والمصنوعات الخشبية .

زار التجار العراقيين الصين خلال القرن السابع الهجري عبر مدينة كوانجو كونها الميناء الوحيد للصين في ذلك الوقت ، اذ كان لديهم نشاط تجاري واضح مع الصين مما يعكس قوة ورصانة العلاقة التجارية بين البلدين . ( ال ياسين ، 2010 )

بينما التجار البرتغاليون توجهوا اليها لاول مرة عام 1516 م . وفي اوائل القرن التاسع عشر هيمن التجار البريطانيون والهولنديون والفرنسيون والبرتغاليون على معظم التجارة بين كوانجو والغرب .

## عينة الدراسة

تكون عينة الدراسة من (76) مديرا و (152) موظفا يعملون في (38) مشروع صناعي صغير في مدينة كوانجو.واغلب هذه المشاريع متخصصة بانتاج الالبسة والصناعات الحرفية . وتم توزيع الاستبيانات على كافة افراد عينة الدراسة من قبل الباحث وبمساعدة بعض الاشخاص الذين يتقنون اللغة الصينية والعربية .

## طرق جمع البيانات :

لقد استخدم الباحث استبانتين لقياس القيم الادارية والانماط القيادية للمدراء الصينيين وفيما يلي توضيح لهما :-

- **الاستبانة الاولى:** لقياس القيم الادارية للمدراء الصينيين والبالغ عددهم (76) مديرا وقد تم استخدامها في بحث ( السالم والرويح ، 1999 ) ، والاستبانة مكونة من جزأين وكما يلي :

**الجزء الاول** : ويحتوي معلومات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الانحدار الحضري ، سنوات الخبرة.

**الجزء الثاني** : خصص لقياس القيم الادارية ، ويحتوي على (42) سؤال مبوبة في ستة مجاميع وكما يلي :-

قيم اخلاقيات العمل وتقاس بالاسئلة ( 1-6-11-16-21-26-32-39-42)

القيم التنظيمية وتقاس بالاسئلة ( 2-7-12-17-22-27-31-37-40)

القيم الانسانية وتقاس بالاسئلة ( 3-8-13-18-23-28-33-38-41)

قيم الراحة والفراغ وتقاس بالاسئلة ( 4-9-14-19-24-29-32)

قيم المشاركة الجماعية وتقاس بالاسئلة (5-10-15-20-25-30-35)

ولتقدير قيم االمتوسطات الحسابية للقيم الادارية تم اعتماد طول الفئة (1.33)

وتم نقسيم القيم الى ثلاث فئات ، تم احتساب طول الفئة حسب القانون (اعلى قيمة – ادنى قيمة ) مقسوما على عدد الفئات (5-1)/ 3=1.33 :

- المستوى الاول (2.33 فادنى ) منخفض.
- المستوى الثاني ( 2.33 – 3.66 ) متوسط
- المستوى الثالث ( 3.66 – فاعلى ) مرتفع

**الاستبانة الثانية** : خصصت لتحديد النمط القيادي للمدير من خلال اجابات المرؤوسين من افراد العينة. حيث تم تصميمها من قبل (بليك وموترون، 1964) والتي اجريت تطويرات عديدة عليها بعد هذا التاريخ .

وتضمنت هذه الاستبانة جزأين وكما يلي :-

**الجزء الاول** : ويحتوي على معلومات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين (كالجنس ، والعمر ، والمستوى التعليمي ، وسنوات الخبرة)

**الجزء الثاني** : ويحتوي على ستة فقرات تمثل عناصر القيادة الستة في نظرية الشبكة الادارية وفي كل منها خمس عبارات يقوم المبحوث باعطائها أشارة (X) في الحقل الذي يعتقد المبحوث انه يصف فعليا سلوك مديره المباشر .

والانماط القيادية الخمسة تقاس بارقام العبارات التالية والواردة في الاستبانة :-

النمط السلطوي (1،6،3،2،1،4)

النمط المعتدل (4،3،4،4،5،2)

النمط المتساهل (3،2،5،5،4،1)

النمط الانساني (2،1،2،3،3،5)

النمط الفريق ( 5،4،1،1،2،3)

ولتقدير قيم الاوساط الحسابية للانماط القيادية تم تقسيم قيم الانماط القيادية(ا الى ثلاث فئات اعتمادا على طول الفئة حسب القانون (اعلى قيمة – ادنى قيمة) مقسوما على عدد الفئات (5-1)/ 3= 1,33:-

# تحليل القيم الادارية
# والسلوك القيادي للمدير

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014 /7 /3316)

658.407
ياسين، ملاذ محمد مفيد ال
القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير / ملاذ محمد مفيد آل ياسين، مؤيد سعيد السالم_عمان: مركز الكتاب الاكاديمي،2014
( )ص.
ر.إ.:3316 / 7/ 2014
الواصفات: / الإدارة التنفيذية/ المديرون/ / المنشآت
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

**الطبعة الأولى 2015**
ISBN978-9957-35-096-3(ردمك)



**مركز الكتاب الأكاديمي**
عمّان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص . ب : 11732 عمّان (1061) الأردن
تلفاكس:96264619511+ موبايل: 962799048009+
الموقع الإلكتروني: www.abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com / info@abcpub.net

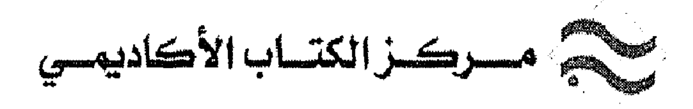
# تحليل القيم الادارية
# والسلوك القيادي للمدير

الأستاذة

ملاذ محمد مفيد ال ياسين

الاستاذ الدكتور

مؤيد سعيد السالم



# الإهـــداء

*الى المفديين من ربياني صغيرا*

*الى زوجتي الغالية واولادي ثمرة عمري*

*الى المدير والتاجر والباحث العربي*

*أهدي لهم جميعا ثمرة جهدي المتواضع*

*مع كل العرفان والتقدير والامتنان*

ملاذ

## المقدمة

يهدف هذا الكتاب الى تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في مجموعة من المنشات الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية ، وذلك من خلال الاجابة عن اسئلة وفرضيات الدراسة التي تهدف الى التعرف على اكثر القيم الادارية شيوعا عند المدراء الصينيين للمنشآت الصناعية الصغيرة وكذلك اكثر الانماط القيادية السائدة لديهم ،كما يهدف هذا الكتاب الى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في تحديد قيمهم الادارية وللعاملين في تحديدهم للانماط القيادية للمديرين ، وسعت الدراسة ايضا الى معرفة فيما اذا كانت هناك علاقة معنوية بين القيم الادارية للمديرين والانماط القيادية التي يمارسوها في موقع العمل .

تم تصميم استبانتين والتحقق من صدق الاداة ( الاستبانتين ) عن طريق عرضهما على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال العلوم الادارية .

اهتمت الاستبانة الاولى بالقيم الادارية وكانت موجهة الى المديرين ، بينما الاستبانة الثانية كانت موجهة الى العاملين واهتمت بمعرفة طبيعة السلوك القيادي للمدير الصيني من وجهة نظر العاملين . تكونت عينة الدراسة من (76) مدير و (152) عامل يعملون في (38) مشروع صناعي صغير في مدينة كوانجو في الصين ، وتم توزيع الاستبانة على جميع افراد العينة كلا حسب طبيعة عمله بعد ان تمت ترجمتها الى اللغة الصينية في مكتب معتمد للترجمة في كوانجو. وبعد ذلك تم استرجاع الاستبانات وتفريغ معلوماتها باستخدام برنامج SPSS لتحليلها احصائيا .

**أهم نتائج الكتاب :**

ان ترتيب القيم الادارية للمديرين الصينيين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالاتي :- القيم الانسانية اولا ، يليها القيم التنظيمية ، ثم القيم الاخلاقية ، فقيم المشاركة واخيرا قيم الراحة والفراغ.

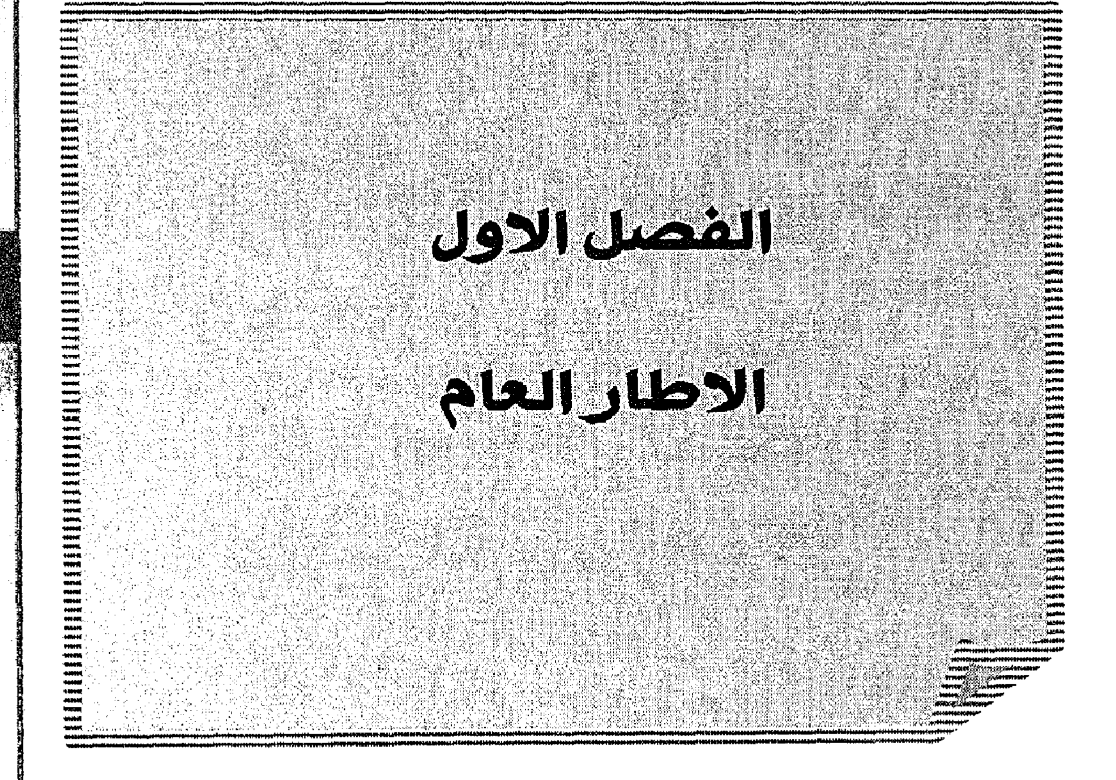
وكان ترتيب الانماط القيادية للمديرين الصينيين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالاتي: - نمط القيادة الفريق اولا ، يليه نمط القيادة المعتدل ، ثم نمط القيادة الانساني، فنمط القيادة المتساهل ، واخيرا نمط القيادة السلطوي .

كما اظهرت الدراسة في اجاباتها عن الاسئلة المتبقية ضمن فرضيات الدراسة بان القيم الادارية لدى المديرين الصينيين تختلف في تاثيرها على سلوكهم القيادي ، وان الانماط القيادية للمديرين تختلف بحسب تباين الخصائص الشخصية والوظيفية للمرؤوسين من وجهة نظرهم .

لم تجد الدراسة علاقة معنوية بين كل من القيم الادارية ( الاخلاقية ، التنظيمية ، الانسانية ، قيم المشاركة ، الراحة والفراغ ) على كل من نمط الفريق والنمط المتساهل . بينما اختلف تاثير القيم على بقية الانماط القيادية ما بين تاثير عكسي او ايجابي .

قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات المناسبة للمهتمين بموضوع هذه الدراسة كان اهمها : ترسيخ مفاهيم واسس عمل الفريق الواحد وتوفير الوسائل المطلوبة لاساليب العمل الى جانب الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم وارساء العدالة والثقة . وضرورة اهتمام المديرين ورجال الاعمال العرب بالقيم الاجتماعية الاصيلة ونشرها بين العاملين لتاثيرها الفعال والايجابي على سلوك العاملين . كما ان تطوير وتنمية مهارات المدراء العرب القيادية من خلال

التدريب والاطلاع على الاساليب الادارية الحديثة في الدول المتقدمة ( كالصين مثلا ) يساعد على اعدادهم كقادة قادرين على النهوض بالواقع الاداري ، كما توصي الدراسة الباحثين والمهتمين على ضرورة توسيع نطاق الدراسة لتشمل متغيرات اكثر في جانب القيم الادارية والانماط القيادية للوصول الى نتائج مفيدة وناجحة .



# الفصل الاول

# الاطار العام

# الفصل الاول

# الاطار العام

## المقدمة

تتفاعل المجتمعات فيما بينها ضمن إطار متكامل من القيم والثقافات المتنوعة، ومع التنمية السريعة والاتصالات والتكنولوجيا المتقدمة في القرية العالمية ازدادت أهمية هذه التفاعلات بين الشعوب، وبغض النظر عن مفردات التفاعل البيني القائمة بين الأفراد والثقافات في فترة زمنية معينة، فان للقيم الاجتماعية دوراً بارزاً في الممارسات الإدارية من خلال ما يتم اختياره أو تقييده من مفردات اجتماعية لتكون معياراً لهذا التفاعل.وفي هذا الصدد يتفق اغلب الباحثين على ان الثقافة سواء على مستوى المجتمع ام منظمات الاعمال هي المعاني والقيم والاتجاهات المشتركة التي تنشأ من تعامل الافراد مع مفردات الحياة اليومية والتي تتجسد في الاشياء المختلفة التي ينتجها او يصنعها الافراد.

وإذا كانت القيم هي الأساس الصلب الذي تقام عليه ثقافة المجتمعات بعامة والمنظمات الإدارية على وجه الخصوص، فهي وكما سنرى لاحقا في هذه الدراسة ليست مفاهيم مجردة وإنما تعكس ترابط عاطفي شديد التعقيد، فالإفراد يتحاورون، يتجادلون، يتنافسون ويتقاتلون بل ويموتوا أحيانا في سبيل قيمة معينة. هذه القيم إلى جانب تجسدها في البناء الاجتماعي ، تتجسد أيضا في الأطر السياسية والاقتصادية والإدارية في منظمات المجتمع. فحرية التجارة في النظام الرأسمالي هي أنعكاس مباشر لفلسفة نظام القيم التي تؤكد على حرية الفرد، وبالمثل فان حتمية التراتبية التنظيمية في الإدارة الصينية هي انعكاس

مباشـر لنظـام القـيم العائليـة المسـتمدة مـن فلسـفة المجتمـع الكونفوشـي Confucianism Society الضاربة في القدم والمتجذرة في المجتمع الصيني رغم كل محاولات الدولة لاجتثاثها في عهد ماوتسي تونك.

وبالمثل فان المجتمع العربي لديه هو الأخر قيمه المتأصلة فيه منذ أقدم العصور كالنظام العائلي والشرف والشجاعة والتدين والكرم، استمدها من حضارته القديمة والديانة الإسلامية.

يقول (sheh, 1993) إن اغلب منشآت الإعمال الصينية تميل لان تكون منشآت عائلية تتحكم فيها عملية الترتيب الهرمي.

لقد كتب عن القيم (الثقافة) والقيادة الشيء الكثير لكنها الاقل فهما في مجال العلوم الاجتماعية والادارية ،ليس لان الموضوعين فيهما من التحدي الشيء الكثير ، ولكن لانهما شيء اساسي للوجود الانساني . اذ لا يوجد مجتمع يتقدم بغياب تفاعل صميمي بين قيمه والعقول التي تقوده ، تماما مثلما لاتوجد منظمة ناجحة بتميز ، اذا احتوت على قيم متناثرة مفككة او غير مترابطة وقيادات عاجزة عن رسم مساراتها الموضوعية بعقلية متفتحة تتعامل مع موارد المنظمة بموضوعية عالية .ان القيم في الادارة تتمحور عادة حول التعاون والسلطة والمشاركة والتنافس واساليب حل الصراعات و كيفية تعامل العاملين في مختلف المستويات الادارية مع تراكم الثروة الى جانب الامور الخاصة باخلاقيات العمل .ومن هنا فان الترابط قائم بين القيم والسلوك القيادي وبقية الممارسات الادارية الاخرى .لكن هذا الترابط المنطقي ليس تاما بالكامل ولكنه معقول الى الدرجة التي يسمح لنا بالتحليل والتعليل وتقديم التفسيرات الرامي الى تطوير عملية التفاعل الانساني – الاداري بين المنظمات عبر المجتمعات المختلفة .(Redding,1980;130)

إن الميدان الأساسي للدراسة الحالية هو التعرف على واقع القيم الإدارية والأنماط القيادية للمديرين الصينيين العاملين في المنظمات الصناعية الصغيرة في الصين، ومحاولة تقديمها أو وضعها كتجربة حية أمام أصحاب الإعمال العرب.ويؤمن الباحث الحالي إن التعرف على هذه المواضيع من شأنه إنارة الطريق أمام المدير العربي فيما له علاقة بطبيعة هذه القيم والأنماط السلوكية للمدير الصيني قبل الذهاب ( أو حتى اثناء وجوده في المصنع الصيني) إلى هذا البلد الذي اخذ في النمو الاقتصادي بشكل أذهل العالم المتمدن.

لقد شهدت الصين خلال العقود الثلاثة الاخيرة ، وتحديدا منذ العام 1978 تحولات اقتصادية جبارة وضعها في مصاف الدول العظمى، فهي اليوم تصعد بسرعة تجاوزت سرعة أي اقتصاد أخر عرفه التأريخ الحديث، وهي اليوم لا تصدر مبيعاتها إلى العرب أو الغرب على ظهور الجمال أو السفن الصغيرة بل في شاحنات ضخمة وحاويات السفن أو عبر الانترنت، ويكفي إن نشير هنا إلى الناتج القومي الإجمالي في الصين قد ازداد بمعدل 9.6٪ سنويا على مدى ربع القرن الأخير.

## المشكلات:

إن بروز الصين كلاعب أساسي في التجارة العالمية وزيادة تفاعلها مع دول العالم دفع الكثير من الباحثين والعاملين في منشآت الإعمال ومراكز البحث الأكاديمية إلى دراسة قيم العمل وسلوكيات العاملين في المنظمات الصينية التي لا زال الكثير منهم يجهل عنها الشيء الكثير، على سبيل المثال فان التغاضي عن أهمية التعامل مع القيم الكونفوشية يعرقل كثيرا مسألة التفاهم والتفاعل بين الشرق والغرب (lockett.1988) . وإذا كانت الحال هكذا بالنسبة

لأصحاب الإعمال والباحثون في الغرب، فانه حري بالباحثين العرب وكذلك أصحاب الإعمال في العالم العربي من تفهم هذه القيم والممارسات الإدارية لا سيما وإنها تختلف اختلافا بينا عما نراه في أدبيات الإدارة الغربية والعربية (ميريدث، 2009).

إن العديد من الدلائل تشير إلى إن هذا البلد الذي يلقب بالتنين The Dragon قد استيقض من سباته بعد العام 1978 ويتوقع إن يلعب دوراً بارزا في مستقبل العالم الاقتصادي (Linn, 1992, Chinta and Capen, 2007, )

لقد وجدنا من خلال تعاملنا مع العديد من المنشآت الصناعية الصغيرة في الصين وخلال سفره لأكثر من أربعين مرة خلال العشر سنوات الأخيرة إن لهذا البلد قيما اجتماعية وممارسات إدارية جديرة بالدراسات العلمية من منطلق أنها تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التقدم الكبير (Nevis, 1983)، إن علاقات الصين مع العالم العربي موغلة في القدم إذ تعود إلى أكثر من 2400 سنة عندما كانت التجارة تمر عبر طريق الحرير الذي يمتد من الصين باتجاه العراق وبقية الدول العربية والى روما، وقد أخذت هذه العلاقات تزدهر مؤخرا بشكل واضح بين العراق وهذه الدولة المترامية الأطراف، إذ نجد اليوم مئات العراقيون يمارسون التجارة إلى جانب التجارة القائمة بين حكومة البلدين.

وبالرغم من كل ذلك فان الدراسات العربية التي تبحث في الإدارة الصينية بعامة والقيم الإدارية والسلوك القيادي في المنشآت الصناعية الصغيرة بخاصة لا توجد إلى حد كبير، وبالإمكان التعبير عن مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

1. ما هي القيم الإدارية الأكثر شيوعاً عند المدراء الصينيين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة ؟

2. ما هي أكثر الأنماط القيادية شيوعا بين المديرين الصينيين في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو من وجهة نظر العاملين ؟

3. هل الفروقات في الخصائص الشخصية للمديرين (كالجنس ،العمر ،المستوى التعليمي ،سنوات الخبرة ) تؤثرفي تحديد قيمهم الادارية ؟

4. هل الفروقات في الخصائص الشخصية للعاملين (كالجنس ،العمر ،المستوى التعليمي ،سنوات الخبرة ) تؤثر في تحديدهم للانماط القيادية للمديرين ؟

5. هل توجد علاقة معنوية بين القيم الإدارية للمديرين والأنماط القيادية التي يمارسوها في موقع العمل ؟

## أهمية الموضوع:

يكتسب هذا الموضوع أهميتها لكونها من المحاولات العلمية الرائدة في العالم العربي إلتي تتناول بحث القيم الإدارية والأنماط القيادية للمديرين العاملين في مجموعة من المنشآت الصناعية الصغيرة الخاصة في مدينة كوانجو الصينية . لذلك يؤمل إن تسد فراغاً واضحا في مجال الدراسات العربية التي تتناول قيم وسلوكيات المدراء الصينيون . ويمكن إيجاز أهمية الدراسة الحالية بعدة نقاط أخرى من بينها :

1. إن هذه الدراسة تحاول إلقاء الضوء على طبيعة الإدارة الصينية من خلال تحليل القيم الإدارية والسلوكيات القيادية للمديرين، والتي يرى الباحث أهمية قراءتها من قبل الراغبين في التعرف على الواقع الحديث للإدارة الصينية في المنشآت الصناعية الصغيرة .

2. توجيه أنظار المدراء والتجار العرب إلى مكونات القيم الإدارية الحديثة والسلوكيات القيادية في ضوء الخصائص الشخصية لإفراد العينة.

3. تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج تحليل متغيرات الدراسة والتي يؤمل إن تساهم في تعميق الفهم الادق والاحدث لحقيقة الإدارة الصينية وكذلك المساهمة في تسهيل عملية التعامل التجاري.

## الأهداف:

تتحدد الأهداف الأساسية في النقاط التالية:

1. التعرف على حقيقة القيم الإدارية عند المدراء الصينيين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو.

2. التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء الذين شملتهم الدراسة وذلك من وجهة نظر العاملين في المنشآت التي يعمل بها هؤلاء المدراء.

3. التعرف على اثر بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي) على القيم الإدارية والسلوك القيادي للمديرين.

4. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الإدارية والسلوك القيادي للمديرين في مدينة كوانجو.

5. تقديم بعض التوصيات للمدراء العرب في ضوء نتائج الدراسة بهدف الاستفادة منها عمليا.

6. لعل هذه الدراسة تكون محفزا لدراسات علمية أخرى اكثر عمقا يقوم بها الباحثين العرب ممن لهم اهتمام بالإدارة الصينية ويرغبون فعليا بتطوير الادارة العربية.

## الفرضيات

تمتلك الدراسة الحالية ثلاثة فرضيات رئيسة ومجموعة من الفرضيات الفرعية وبالشكل التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم الادارية وانماط السلوك القيادي للمدراء الصينيين العاملين في المنشات الصناعية الصغيرة التي اخضعت للدراسة. ويتفرع عن هذه الفرضية خمسة فرضيات انسجاما مع الاطار العام للشبكة الادارية وكما يلي:

**الفرضية الفرعية الاولى** :لاتوجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (الفريق ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الفرعية الثانية** :لاتوجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (المعتدل ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لاتوجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (المتساهل ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الفرعية الرابعة** :لاتوجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (السلطوي ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الفرعية الخامسة** : لاتوجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (الانساني ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا يوجد فروقات معنوية عند مستوى( $\alpha \geq 0.05$ ) بين أنماط السلوك القيادي للمديرين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو تعود الى الخصائص الشخصية للعاملين في هذه المنشات .

**وتضم هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية كما يلي :**

**الفرضية الفرعية الاولى :** لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير جنس العاملين.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير عمر العاملين.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير سنوات الخبرة للعاملين.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير المستوى التعليمي للعاملين.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:**

لا يوجد فروقات معنوية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للقيم الإدارية للمديرين الصينيين بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة الإجمالية).

**وتضم هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية كما يلي:**

**الفرضية الفرعية الاولى :** لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير جنس المدير.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير عمر المدير.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير سنوات الخبرة التي يتمتع بها المدير .

**لفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير المستوى التعليمي للمدير .

## المصطلحات

### 1. القيم الإدارية

هي المعتقدات الثابتة نسبياً عند المدير والتي تمثل تفضيلاً معينا لشكل من أشكال السلوك أو هدف من أهداف الحياة.ووفقا للعالم (Buchholz, 1978) توجد خمسة انواع للقيم الإدارية تم اختيارها في الدراسة الحالية وكما يلي:

- قيم أخلاقيات العمل: إن العمل شيء مقدس والإخلاص له واجب لأنه يمنح الشرف والكرامة وان الفرد يكتسب الاحترام عندما يكون مفيدا لمجتمعه.
- القيم التنظيمية: إن العمل ليس غاية وإنما وسيلة لتحقيق صالح المجموعة، وهذا يتم عبر تحشيد الطاقات لتعزيز نجاح المنظمة.

- القيم الإنسانية: إن العمل هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الفرد ذاته، وان الاهتمام بالإنسان في موقع العمل أمر ضروري يفوق الاهتمام بالجوانب المادية الأخرى.
- قيم المشاركة الجماعية: إن العمل أساس إشباع حاجات الأفراد وان السماح للأفراد بالمشاركة في القرارات سيؤدي إلى الإبداع وانجاز المهام المطلوبة.
- قيم الراحة والفراغ: إن العمل وانجاز المهام أمر ضروري، ولكن إفساح المجال للعاملين بالحصول على أوقات للراحة وممارسة هواياتهم إثناء ساعات العمل أمر ضروري أيضا.

### 2. النمط القيادي للمدير

هو السلوك المتكرر للمدير والذي يراه العاملين معه(المرؤوسين) أثناء العمل في الظروف الاعتيادية من اجل التاثير عليهم في تحقيق أهداف المنظمة (الهواري ،2009) .

وبالاعتماد على دراسات بليك وموتون(Blake and mouton ,1987). تم تحديد خمسة أنماط قيادية يتم قياس كل منها من خلال ستة عناصر للقيادة هي حل الصراع، روح المبادأة، وأسلوب الحصول على المعلومات، وتوجيه المدير للمرؤوسين، أسلوب صنع القرار والتغذية العكسية.

**أما الأنماط القيادية فهي كما يلي:**

**أ. نمط الفريق**

وهو النمط الذي يركز فيه المدير على كل من الإنتاج والعاملين بدرجة كبيرة، ويرمز له بالنمط (9/ 9).

ب. النمط الإنساني:

وهو النمط الذي يركز فيه المدير على المرؤوسين بدرجة كبيرة على حساب الإنتاج، ، ويرمز له بالنمط (9/ 1).

ج. النمط المعتدل:

وهو النمط الذي يسعى فيه المدير إلى تحقيق حالة من التوازن بين متطلبات المرؤوسين ومتطلبات الإنتاج ، و يرمز له بالنمط (5/ 5).

د. النمط السلطوي:

وهو النمط الذي يركز فيه المدير على تحقيق أعلى انجاز مادي دون الاهتمام بالعنصر البشري ، ويرمز له بالنمط (1/ 9).

هـ . النمط المتساهل:

وهو النمط الذي يقدم فيه المدير على اقل جهد ممكن لانجاز المهام إلى جانب عدم اهتمامه بالعنصر البشري، و يرمز له بالنمط (1/ 1).

3. المدير الصيني:

هو المسؤول الأول (أو معاونوه) عن أمور المنشآت الصناعية الصغيرة التي أخضعت للدراسة الحالية، وتحقيق أهدافها التي انشآت من اجلها.

4. العاملون:

هم جميع الافراد العاملين في الوظائف والأنشطة والاعمال التي يشرف عليها المدراء إشرافا مباشرا في المنشآت الصناعية الصغيرة التي أخضعت للدراسة الحالية.

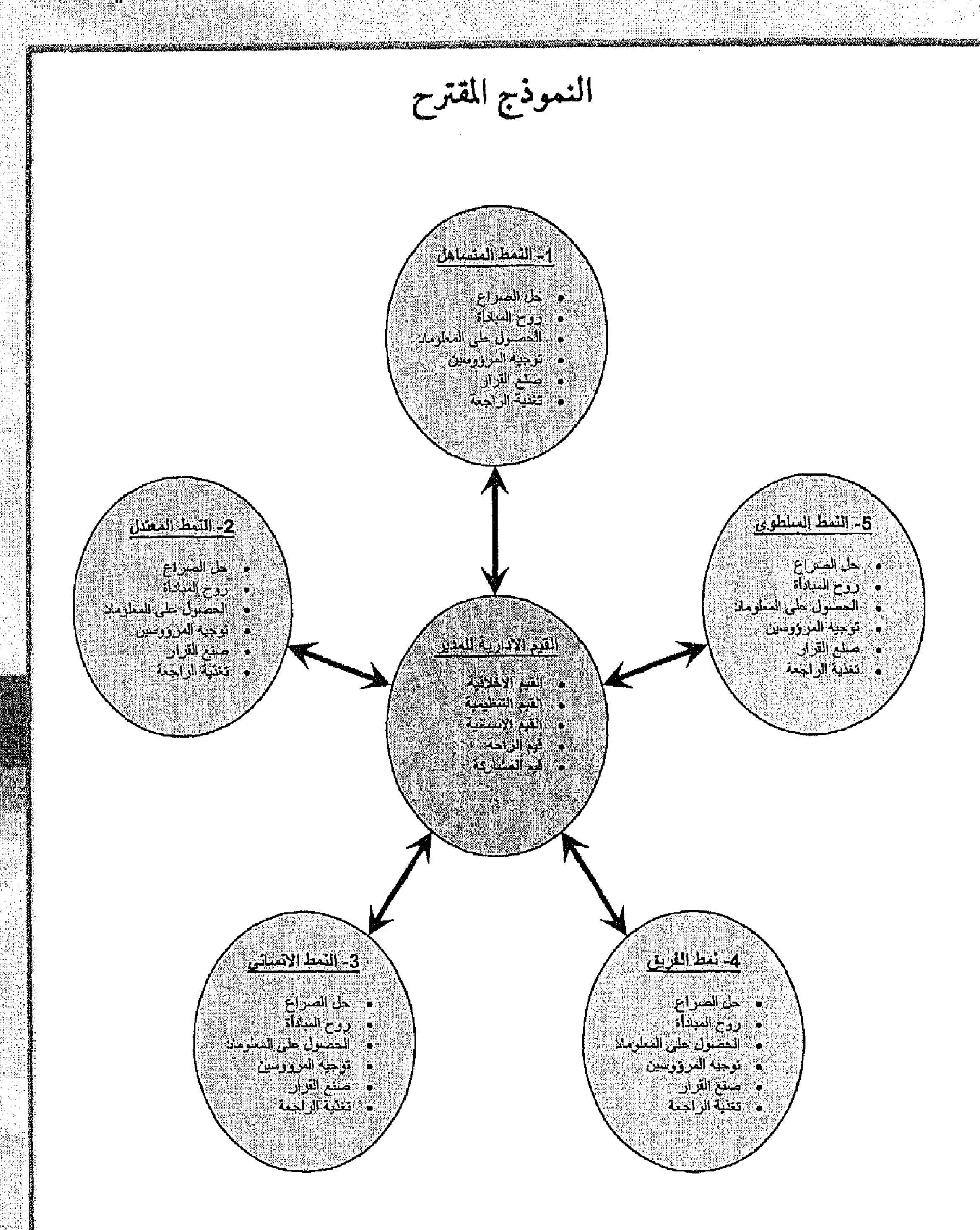
**5. مدينة كوانجو الصينية :**

هي المدينة الصناعية والتجارية التي تم اختيارها من بين اهم المدن في الصين لاجراء هذه الدراسة فيها على مجموعة من المنشآت الصناعية الصغيرة والتي تعمل ضمن حدودها .

**6. المنشآت الصناعية الصغيرة في الصين :**

هي المنشآت التي اختارتها هذه الدراسة بشكل عشوائي في مدينة كوانجو في الصين وكان عدد العاملين فيها يتراوح بين (15-35) .

# النموذج المقترح




اعتمد هذا النموذج على القيم الادارية الخمسة ( حسب نموذج بوشهولز)، اما الانماط القيادية الخمسة فقد اقتبست من نظرية الشبكة الادارية .

## الصعوبات:

يمكن تلخيص اهم الصعوبات التي واجهت الباحث بالنقاط التالية :-

1. ان من اهم الصعوبات التي واجهت الباحث هو الاطار الزمني المحدد والشعور بعدم السيطرة فيما يتعلق بتسريع اجابات افراد العينة واكمال الطباعة او الترجمة وانجاز عملية التحليل الاحصائي ضمن زمن يتناسب مع المدة المتاحة للدراسة .
2. عدم وجود دراسات عراقية او عربية ميدانية سابقة يمكن الركون اليها لمقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية ، وعلى الرغم من ان ذلك يعد ميزة للدراسة الحالية باعتبارها رائدة في هذا المجال الا ان غياب هذه الدراسات ادى الى قلة حالات المقارنة .
3. لا ننسى ايضا تكاليف سفر الباحث الى الصين وبعد المسافة وكذلك تكاليف الاقامة هناك والترجمة لاستمارتي الاستبانة من اللغة العربية الى اللغة الصينية وبالعكس.

## الدراسات السابقة :

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع القيم الاجتماعية بشكل عام والقيم الادارية بشكل خاص وعلاقتها بالسلوك القيادي ، الا ان الباحث لم يجد دراسة عربية تناولت العلاقة بين القيم الادارية والنمط القيادي للمدير الصيني ، الامر الذي يعزز من اهمية الدراسات التي سنذكرها في ادناه والخاصة بهذا الموضوع كما ورد في ادبيات الادارة المهتمة بالادارة الصينية وسوف يتم تصنيف هذه الدراسات بحسب اهتمامها بالقيم الادارية او السلوك القيادي للمدير .

## أ – الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقيم الادارية :

**اولاً: دراسة رالستون و أغري** (David A. Ralston & Carolyn P. 1995 Egri ) بعنوان ( Generation Cohorts and Personal Values a Comparison of China and the U.S).

قارنت هذه الدراسة بين اتجاهات ( 774 ) مديرا صينيا و( 784 ) مديرا امريكيا من حيث قيم الانفتاح على التغير والمحافظة والاستعلاء ، وقد حاولت هذه الدراسة الاجابة على السؤال التالي : هل تغيرت القيم الشخصية عبر الاجيال نتيجة للتطورات الهامة التي حصلت في تاريخ الصين الاجتماعي والاقتصادي الحديث . لقد وجدت هذه الدراسة ان التوجيهات القيمية للاصلاح الاجتماعي لدى اجيال الثورة الصينية تنسجم مع الاصلاحات الصينية الرامية الى خلق اسواق اكثر تنافسية من السابق ، وان الافراد الذين لديهم قيماً متشابهة تكون تصوراتهم و سلوكياتهم متشابهة .

اما عن مدى تشابه مدراء الادارة العليا في الصين مع نظرائهم في امريكا فبينت الدراسة وجود تشابه من حيث الانفتاح على التغيير وكونهم اقل محافظة ،كما بينت الدراسة ان كلا المجموعتين بحاجة الى اعادة صياغة تكون فرق العمل ، وتطوير المسارات الوظيفية والعناية بمواضيع الاجور وتعويضات العاملين . وذلك من الانسجام الافضل مع القيم . كما وجدت الدراسة ان المدراء في كلا البلدين يؤكدون على اهمية الاداء قياسا بالعلاقات الشخصية في موقع العمل . كما بينت ايضا ان المدير الصيني الشاب اكثر تواضعا من نظيره الامريكي ، أي ان المدير الامريكي الشاب اكثر استعلاءاً .

**ثانياً: دراسة روزا جن** ( Rosa Chan 2008 ) بعنوان ( Ethical Values and Environmentalism in China : Comparing Employees from State – Owned and Private Firms )

هدفت هذه الدراسة الى معرفة القيم الاخلاقية عند الموظف الصيني تجاه البيئة ومدى تاثيرها على التلوث البيئي ، اذ يشكل التلوث الصناعي مصدر قلق دائم على الصعيد المحلي والعالمي . وقد شملت الدراسة ( 472 ) عاملا في ( 7) شركات صناعية في مقاطعة شانكس في الصين والتي تعتبر من اكبر مناطق التعدين والمناجم وخاصة لما لها من تاثير من ناحية التلوث ، وقد توصلت الباحثة الى ما يلي:-

1. توجد علاقة ايجابية بين قيم الموظفين واتجاهاتهم نحو البيئة والذي يجسد تصورهم عن المواطنة الجيدة للعاملين في المنظمة .
2. لم يكن هناك تباين في اتجاهات العاملين نحو البيئة في ضوء عائدية او ملكية المصنع . أي ان العمال كانت لديهم اتجاهات ايجابية نحو عدم تلوث البيئة بغض النظر عن كونهم يعملون في مصنع حكومي او خاص.

وقد اوصت الباحثة على ضرورة توجيه العاملين واستمرار توعيتهم بالاهتمام بالبيئة والعمل على نشر هذه القيم بين المؤسسات الصينية التي تعمل في مجال صناعة الطاقة ، وهي ترى ان هذه الاجراءات من مسؤولية الحكومات وواضعي السياسة العامة .

**ثالثاً: دراسة بارنيل وجيجن وتيان** ( John A Parnell, Ting Yu, Alexander Nai-Chi Chen, Qing Tian, 2008 ) بعنوان ( Assessing Work Values Among Students in American and Taiwanese Buisness Schools. 2008 )

استهدفت هذه الدراسة معرفة الفروق الجوهرية في قيم العمل بين طلاب الادارة في تايوان وامريكا . عرفت قيم العمل على انها متغيرات هامة في عمليات تطوير المهن وذات تاثير على حياة الوظيفة ( أي مدتها ) .

وضمت عينة الدراسة ( 518 ) طالبا منهم ( 192 ) تايوانيا ينتمون الى جامعات تايوان ، و (326) طالبا من اربعة جامعات حكومية امريكية . تبين ان الطلاب الامريكيون يهتمون اكثر بقيم الكفاءة والتطوير مقارنة مع الطلاب في تايوان. لكن ليس هناك فرق فيما بينهم بخصوص قيم وسائل الراحة والفراغ والامن الوظيفي والرضا الوظيفي والاستقلال الذاتي .

اذ ليس مستغربا ان نلاحظ عدم وجود فروق جوهرية في الكفاءة والتطوير بين طلبة الادارة الاميركان والتايوانيين ، وذلك لسببين :-

**الاول** ان قيم العمل في تايوان قد تتغير لانفتاحها الكبير على الثقافة الغربية **والثاني** هو صعوبة وصف مجتمع تايوان بالمجتمع الجماعي والمجتمع الامريكي بالمجتمع الفردي .

ان دراسة المجتمع الصيني ضمن الاطار العالمي تمكننا من الوقوف على الفروق الثقافية ومدى تاثرها بالثقافات الاخرى ، كما وان التقييمات التي تشمل امما اخرى ستكون ذات فائدة كبيرة للدول النامية .

**رابعا : دراسة رالستون وبوندر ولو و وانغ و أغري و ستوفر** ( David A. Ralston, James Pounder, Carlos W.H.Lo, Yim-Yu Wong, Carolyn P. Egri, Joseph Stauffer .( 1989 – 2001 ). بعنوان : ( Stability and Change in Managerial work Values: a Longitudinal Study of China, Hongkong, and the USA. )

سعت هذه الدراسة عبر (12) سنة من البحث والمقارنة للقيم الادارية في الصين و هونغ كونغ والولايات المتحدة الامريكية (1989 – 2001 ) باستخدام التحليل التتابعي لاختيار صحة ثلاث فرضيات متنافسة وهي ( التقارب ، الاختلاف في وجهات النظر ، التقارب التباعد ) ضمن المجتمعات الثلاث ، اذ استخدم الاثر الثقافي والاجتماعي والاثر الايديولوجي العملي كاساس لوضع فرضيات الدراسة ، وتضمنت القيم ابعاد اهمية الثقة في العلاقات والتوجه نحو الشعور بالامن والرغبة في تفادي المخاطر وقبول الافكار الجديدة والانفتاح على التغيير والانضباط الاخلاقي والعمل الجماعي .

ضمت عينة الدراسة عام 1989 (326) مديرا موزعين كالاتي (82) مديرا صينيا و(182) مديرا من هونغ كونغ و(62) مديرا أمريكيا. اما عينة الدراسة عام 2001 فقد ضمت (770) مديرا صينيا و (156) مديرا من هونغ كونغ و (151) مديرا امريكيا.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :-

1. ان قيم المجتمع الصيني وقيم مجتمع هونغ كونغ اصبحت اكثر تشابها في عام 2001 من بداية الدراسة عام 1989 ، وهذا مؤشر على وجود تقارب فيما بينهم ، اذ ربما يعود ذلك بسبب عودة هونغ كونغ الى الصين عام 1997 أي ضمن فترة الدراسة الطويلة .
2. ان قيم المجتمع الصيني وقيم المجتمع في هونغ كونغ صارتا اكثر اختلافا عن قيم المجتمع الامريكي .
3. ان فرضية التقارب او تصوره اعطيت للباحثين توقع بان الفرق في القيم عام 1989 ستختفي او تتراجع على نحو كبير بحلول عام 2001 ، أي ان النظم القيمية للمجتمعات الثلاثة تكون اكثر تشابها او تقاربا في عام

2001 عما هي عليه في عام 1989 ، نتيجة التوجهات التقنية وتطورها والتفكير التقاربي ، الا ان الاختلافات بقيت موجودة في قيم المجتمعات الثلاثة على مدى هذه الفترة الزمنية الطويلة للدراسة.

**ب- الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقيادة الادارية :**

## اولاً : دراسة مجموعة هي

( Hey Group 2007 ) بعنوان ( Chinese CEO attributed their sustained business success to their sense of moral or social (responsibility

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الممارسات القيادية للمدراء العامين في المنظمات الصينية ومدى تاثيرها على الاداء في تلك المنظمات واستغرقت هذه الدراسة مدة (18) شهرا ، حيث شملت دراسات عديدة الى جانب المقابلات والمسوحات الواسعة .

ضمت عينة الدراسة مدراء (37) مؤسسة صينية رائدة في مجال الصناعة ، حيث قام مدراء الادارة العليا والمدراء التنفيذيون اثناء مقابلاتهم بسرد قصص لمدة ثلاث ساعات تتعلق بتجاربهم وخبراتهم وقد قدموا افلاما وثائقية تعكس ادراكهم وخبراتهم في العمل . اما استبيان القيم الشخصية فقد تضمن القيم العقلية وطريقة تعلمهم وعرضهم للمعلومات وتكوينها وسلوكهم القيادي والمناخ التنظيمي الذي اسسوه في منظماتهم .

تبين من الدراسة ان المدراء المتميزين في الاعمال الصينية يمتلكون من المهارات والقابليات ما يضمن نجاح منظماتهم وكذلك تقدم الاقتصاد الصيني ولهم حس اجتماعي وتحمل للمسؤولية تجاه المجتمع ، كما تميز هؤلاء المدراء

برغبتهم القوية بتطوير مهاراتهم لتلبية تطلعات منظماتهم ، وبالتالي اظهار هذه القدرة المتميزة والمتطورة التي تقوم على الانسجام والمشاركة ومواجهة التحديات . اضف الى ذلك ان هؤلاء المدراء لديهم قدرات ممتازة في التفاوض في المواقف الصعبة تمكنهم من التوصل إلى اتفاقيات إستراتيجية على المدى البعيد.

## ثانياً: دراسة بيرنثال وبوندرا و وانغ

( Poul R. Bernthal, Jason Boundra, Wei-Wang 2006 ) بعنوان ( Leadership in China : Keeping pace with a Growing Economy )

استهدفت هذه الدراسة تقييم مجالات معينة في القيادة الادارية الصينية مع التركيز بشكل اساسي على مايلي :-

- مهارات القائد الاداري.
- ثقافة القيادة .
- قدرة القادة على التعرف على الموهوبين واختيارهم .

احتوت العينة (394) قائدا يعملون في (43) مؤسسة وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان .

توصل الباحثين في هذه الدراسة الى ان المهارات القيادية في الصين سوف تتغير نتيجة للتوسع الاقتصادي ،علما ان نموذج القيادة الصينية للسنوات المنصرمة اثبت فاعلية في الوصول الى نتائج متميزة في مجال الاعمال ،ووفقا لنمط الاعمال المتغير يوميا ولذلك التوسع الاقتصادي المستمر فان القادة الصينيون يحتاجون الى ان يغيروا الطريقة التي يمارسون بها الاعمال بشكل ينسجم مع تاثيرات المنافسة العالمية . ان النموذج الصيني للقيادة يركز على بناء

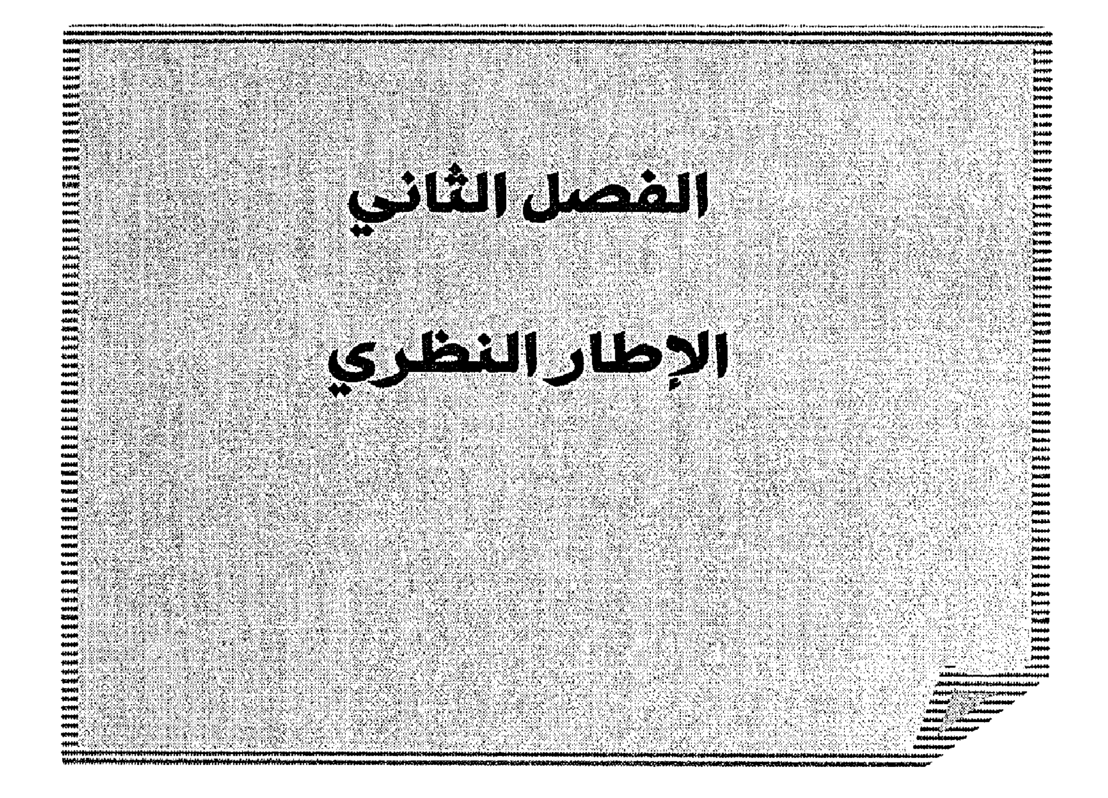
الثقة بين العاملين وتعزيز التعاون وعمل الفريق والشفافية ،وان احدى اكبر التحديات التي تواجه القادة الصينيين هي كيفية ادارة العاملين بطريقة افضل من اجل القيام باداء افضل ،وهذه تشكل طموحا لديهم .

## ثالثا: دراسة كورتس و ونونلو

The Impact of ) :بعنوان (Susan Curtis and Wenwen Lu 2003)
(Western Education on Future Chinese Asian Managers

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر التعليم والمبادئ الغربية على سلوك المدراء الصينيين والاسيويين . تضمنت عينة الدراسة (3) مدراء من تايوان و(17) طالب دراسات عليا (ماجستير) من اصحاب تخصص العلوم الادارية وادارة التسويق وكانوا من اصول (الصين ،تايوان،هونغ كونغ) واجريت الدراسة خلال عام 2003 .

توصلت الدراسة الى ان اغلب المدراء والطلاب الذين جرت مقابلتهم يحبذون وجود ادارة اكثر انفتاحا من الناحية الادارية ،وهناك رغبة لديهم في تعزيز الثقة والعدالة بين المرؤوسين ،وان مدراء الادارة العليا يجب ان يكونوا اقل خشونة في تعاملهم مع المرؤوسين واكثر تفهما وتقديرا للاداء الجيد . لم تكن هناك فروق بين النمط الصيني والنمط الاسيوي في الادارة بالرغم من تنوع انتماءات افراد العينة ،لان مبادئ وتعاليم كونفوشيوس راسخة في مجتمعاتهم .



# الفصل الثاني

# الإطار النظري

# الفصل الثاني

# الإطار النظري

## المقدمة

يهدف هذا الفصل الى التعريف بالجوانب النظرية الخاصة بكل من القيم الادارية والانماط القيادية التي يمارسها المدراء في موقع العمل . تمهيدا لاستعراض هذه القيم والانماط في اطار البيئة الصينية .اخيرا سوف يختتم الفصل بتناول بعض الدراسات الصينية ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة.

## القيم الادارية

### تعريف القيم الادارية

ابتداءا لابد من القول انه لا يوجد مجتمع مهما كان صغيرا ام كبيرا الا ويمتلك قيما اجتماعية تميزه عن غيره من المجتمعات الاخرى . فهي – اي القيم – مجموعة المعايير او الاحكام التي يكتسبها الافراد نتيجة لتفاعلاتهم مع المواقف المختلفة بحيث تمكنهم من اختيار اهدافهم وتوجهاتهم في الحياة . فالقيم في اطار المجتمع هي احكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية ويتشربها الافراد الى درجة انها تحدد وبشكل واضح مجالات تفكيرهم وحتى سلوكياتهم. ( بدوي، 1991) . والقيم بصورة عامة يمكن تعريفها بالقول انها اعتقادات عامة تحدد ما هو صواب او خطأ وما هي الاشياء المحببة او غير المحببة، المرفوضة او المقبولة. (الحنيطي، 2003) .

وترتبط القيم بكل من الاتجاهات والسلوك والشخصية بشكل كبير حتى ان البعض يحاول تعريف القيم من هذه الزاوية اذ ان الفرد يعبر عن اتجاهه حول موضوع معين ثم يتبع ذلك بتصرف او عمل يعزز هذا الاتجاه . فالقيم كما اشرنا قبل قليل هي معتقدات لما هو جدير بالرغبة ، تملي على الفرد مجموعة من الاتجاهات التي تتجسد القيم من خلالها . (التويجر ، 2003) .

ومن جهة اخرى نجد ان الارتباط بين القيم والشخصية وثيق ، فشخصية الفرد تعرف من خلال القيم التي يحملها ، كما ان النظام القيمي للفرد يدل على شخصيته . حتى اننا نستطيع القول ان القيم واحدة من خصائص الفرد والشخصية . اذ انه من الطبيعي ان يكون لكل شخصية قيمها الخاصة التي تتميز بها .

وطالما كان للمجتمع قيمه الخاصة التي يتناقلها الافراد ويؤكدون عليها في تصرفاتهم المختلفة . فان للمنظمات قيمها الخاصة ايضا . اذ تشكل القيم التنظيمية جانبا هاما من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات الادارية . وهذه القيم انما تعبر عن فكر الادارة وفلسفتها لمكونات التنظيم المادية والبشرية. ( عواملة ، 1993) .

تحتل القيم الادارية اهمية كبيرة في تحديد الملامح الاساسية لسلوك العاملين في موقع العمل من حيث ممارستهم للاعمال واتخاذهم للقرارات ومعالجة مشاكلهم الادارية التي يتعرضون لها في العمل. (السالم و الرويح ، 1999)

اما بخصوص **تعريف القيم الادارية** فشأنه شأن تعريف القيم بصورة عامة، اذ تباينت وجهات نظر الباحثين والعلماء الاداريون في تعريفها،حيث يرى (فليكس) ان القيم الادارية هي "مجموعة المبادئ المدونة او غير المدونة

والتي تامر الفرد ( الموظف ) بالامتناع عن سلوكيات معينة تحت ظروف او مواقف معينة". ( Felix & Lioyd , 1984 )

اما (المصري) فيعرفها بانها "مجموعة القواعد والاسس التي يجب على الموظف التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس ، ناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين". ( المصري ، 1986)

اما (موريس كانتو) فقد عرف القيم الادارية بانها "عبارة عن معتقدات ترتبط بانماط السلوك المفضلة في العمل". ( كانتو ، 1997)

وتلعب القيم الادارية دورا اساسيا في خلق وتكوين اتجاهات الفرد العامل ، حيث يجب على الافراد العاملين الاتصاف بمجموعة من هذه القيم:- ( العميان ، 2008)

- قيم اجتماعية ( الامانة – الاخلاص – الشعور بالمسؤولية تجاه الاخرين ...الخ) .
- قيم تنظيمية ( الولاء – الشعور بالانتماء – الفعالية – الكفاءة ...الخ) .
- قيم مهنية ( المهارة - التعاون ...الخ) .
- قيم شخصية ( الخدمة والمساندة ) .

## مكونات القيم الإدارية:

ترتبط قيم الافراد بصورة عامة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية ، وهي مزيج من دافعين الاول غريزي والثاني مكتسب . (العديلي، 1995)

ويمكن التعرف على الابعاد التي تتكون القيم منها فيما يلي :- ( الزدجالي، 1999)

1. البعد المعرفي : وهو ما يمتلكه الفرد من خبرات ومعلومات ومفاهيم ومعارف ويعتبر " الاختيار" معيار هذا البعد لان الفرد يختار بحرية القيمة من بين البدائل المختلفة ويتحمل مسؤولية اختياره والعواقب المترتبة على ذلك .
2. البعد الوجداني : وتعني الانفعالات التي يتاثر بها سلوك الفرد وميله في المواقف التي تنشط فيها القيم ويعتبر " التقدير " معيار هذا البعد .
3. البعد السلوكي : ويتوضح في الكيفية التي يجب ان يسلكها الفرد عندما يتعرض لموقف معين ومعيار هذا البعد " الممارسة ".

## مراحل تطور القيم الادارية :

تتميز القيم الاجتماعية بثباتها النسبي نظرا لارتباطها بثقافة المجتمع التي يكتسبها الانسان جيلا بعد جيل ، الا ان هذا لا يعني انها لا تتغير على المدى البعيد . ومن يتتبع تطور الحراك القيمي داخل المجتمع الواحد يمكنه رصد هذه الحقيقة بشكل واضح .

وعند الحديث عن القيم الادارية نجدها هي الاخرى ثابتة نسبيا على مستوى المنظمة على الاقل ضمن اطار تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة . لكن هذا لا يعني انها تتساوى في ثباتها او قلة حراكها مع ما يجري في المجتمع الاكبر .

ان القيم الادارية قيم مكتسبة تخضع للتطور الحاصل في المجالات الادارية المختلفة العلمية منها والحياتية . ولقد تطورت هذه القيم بتطور المدارس الادارية و تاثرت بالمبادئ التي قامت عليها هذه المدارس . ويمكن تجسيد هذا

التطور عبر مراحل اساسية تعكس كلا منها تصورا معينا لهذه القيم . (اللوزي ،2002 ).

## المرحلة الاولى : مرحلة القيم العقلانية

تتجسد هذه المرحلة في مدرسة الادارة التقليدية التي تزعمها كل من فردريك تيلر وهنري فايول وماكس ويبر. اذ ركز هؤلاء الرواد على مسالة السلطة الرسمية والتدرج الهرمي والاتصالات الرسمية واهمية تثبتها في اطار العمل اليومي من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية في رحاب العمل الروتيني او المتكرر .

وكان من جراء ذلك ان تم الاهتمام بالمنهج العلمي في الاداء ضمن معايير اداء محددة. وقد بذلت الادارة جهودا عظيمة من اجل التاسيس للقيم الادارية الخاصة باحترام السلطة الرسمية وقيم الوقت ، والقيم المادية ، والعقلانية في اتخاذ القرارات الروتينية.

## المرحلة الثانية : مرحلة القيم الانسانية

ارتبطت هذه المرحلة بحركة العلاقات الانسانية ، وبرزت دراسات (هوثون) ، حيث شاعت القيم التي تعكس تاثير المشاعر والاحاسيس على الاداء والانتاجية ، وكما شاعت ايضا قيم الاهتمام بعلاقات العمل وروح الفريق وقيم المحبة والقيم التي تتجه نحو التنظيم غير الرسمي .

**المرحلة الثالثة: (مرحلة المواجهة)**

لقد كان وجود هذه المرحلة بسبب ظهور الاتحادات المهنية والعمالية ، وسادت في هذه المرحلة قيم ( الولاء بين العاملين واستغلال الفرص والحرية في بيئة العمل والبحث عن الذات ).

**المرحلة الرابعة : ( مرحلة الاجماع على الرأي )**

لقد ظهرت في هذه المرحلة نظرية ( X & Y ) لـ(مكريجور) ، وشاعت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل والمحبة والسلام مقابل قيم السلطة .

**المرحلة الخامسة (مرحلة الادارة بالاهداف)**

في هذه المرحلة ظهرت قيم ادارية جديدة تدعو الى الادارة بالاهداف والتي نادى بها (بيتر دركر) ، حيث تقوم على اساس المسؤولية المشتركة بين المدير والمرؤوسين في جميع مضامين العملية الادارية اضافة الى تحديد الاهداف بصورة جماعية ضمن الامكانيات المتاحة ومن ثم تنفيذها ، وسادت في هذه المرحلة قيم المشاركة .

**المرحلة السادسة: (مرحلة التطوير التنظيمي)**

لقد ظهرت في هذه المرحلة عمليات تطوير تنظيمي من خلال تحليل المعلومات ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة ، وسادت فيها قيم التشجيع على التوجهات السلوكية والتطوير الذاتي والرضا الوظيفي والاهتمام بظروف العمل واستخدام منهجية البحث العلمي .

**المرحلة السابعة: (المرحلة الواقعية).**

تعتبر هذه المرحلة مزيج المراحل السابقة للقيم الادارية عبر ادراك عمل المديرين لمفهوم القيادة واهميتها والاهتمام بظروف البيئة المحيطة وانتشار

مصطلحات ومفاهيم جديدة ، وسادت في هذه المرحلة قيم التنافس والبقاء للاصلح والاهتمام بالعمل الجاد واستغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية .

## مصادر القيم الادارية

هناك عدة مصادر للقيم الموجودة لدى الافراد ومن اهمها ما يلي:- (العميان ، 2008)

1. العائلة :- يحصل الفرد على قيمه بشكل اساسي من قبل افراد عائلته وتشير نظرية (اريكسون) لمراحل النمو النفسي والاجتماعي الى علاقة الفرد القوية باسرته وتبدا هذه العلاقة اولا مع الام وبعدها تتسع لتشمل الاب والاخوة والجيران والاصدقاء ، يكتسب الافراد قيمهم من خلال تعايشهم بين افراد الاسرة وخلال المراحل الدراسية ومن خلال الاتصال بافراد المجتمع الذي يعيشون فيه ، وقد نجد افراد يفضلون العيش في عزلة ضمن المجتمع .
2. التعاليم الدينية : يعتبر الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة مثل ( النزاهة في العمل ، الاستقامة ، الطاعة ، الاعتدال ، اتقان العمل...الخ ) قال رسول الله عليه الصلاة والسلام "ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه" وقال ايضا (ص) . "اعطوا الاجير اجره قبل ان يجف عرقه" .
3. الخبرات السابقة :- خبرة الاشخاص ذات اهمية عظمى ، فالفقير الذي لم يذق يوما طعاما يشتهيه يستطيع ان يقدر قيمة الغنى لانه عاش محروما منها ، كذلك الشخص الامي فانه يعطي قيمة عليا للتعليم الذي لم تسنح له فرصة الحصول عليه وهو راغب فيه .
4. الجماعات التي ينتمي اليها الفرد :- ان انتماء الفرد الى جماعة معينة قد يسهم بتغير او تبدل قيمه ، بسبب الضغوط التي يمارسوها افراد

الجماعة تجاه الفرد وصولا الى حالة من تناسق القيم للجماعة باكملها ، ومثال على ذلك عندما ينتقل فرد ذو قيم دينية الى جماعة لا تهتم بالقيم الدينية فان قيم الفرد الدينية ستتغير وتتبدل .

## وظائف القيم الادارية

تؤدي القيم وظائف عديدة ضمن اطار المنظمة فهي اضافة الى جانب كونها مقايس او معاير يستخدمها الافراد والجماعات لقياس اعمالهم ويحكمون بها على تصرفاتهم في موقع العمل، تعمل على تنسيق سلوكهم الاجتماعي وتساعد في تحديد المكافآة والعقوبات للافراد الذين يتبعون قيم المنظمة او الذين يخرجون عنها (السالم والرويح، 1999). كما ان القيم تعتبر اداة للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية، وتلعب دورا مهما في حل الصراعات والنزاعات واتخاذ القرارات، وتعطي للانسان حافزا من اجل اشباع حاجاته وتحقيق ذاته وتحديد اهدافه. (الصرايرة، 2005)

## خصائص القيم الادارية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتعلق بالقيم وهي:- (ديات، 1990)

1. انها انسانية لا يمكن قياسها كالموجودات الملموسة وهي لاترى بالعين بل تعرف بنتائجها .
2. يصعب دراستها بشكل علمي بسبب تعقيدها .
3. تمتاز بالنسبية بمعنى انها تختلف من شخص لاخر وذلك بسبب اختلاف الحاجات والتربية والرغبات والظروف والمكان والزمان والثقافة .
4. تمتاز بانها مرتبة بشكل هرمي ، بمعنى ان هناك قيم مهيمنة على قيم اخرى او خاضعة لها .
5. تمتاز بكونها تؤثر في الاراء والاتجاهات والسلوك بين الافراد .

6. انها مرغوبة اجتماعيا لانها تشبع حاجات البشر ومعروفة لدى افراد المجتمع .
7. انها ملزمة وآمرة ، كونها تعاقب وتكافيء وتحرم وتفرض .

## تصنيف القيم الادارية

صنف علماء الادارة القيم الادارية باساليب متعددة ، فمنهم من صنف القيم حسب المحتوى ومنهم من صنفها حسب الشدة او العمومية او الوضوح ، وبما ان الدراسة مهتمة بالقيم الادارية فستعتمد تصنيفات العلماء للقيم الادارية دون غيرها وابرزها ما يلي:- (الصرايرة ، 2005)

1. تصنيف (وولاك وزملاءه 1971) : وضع هذا التصنيف من قبل ( وولاك، جودال، ويجتينج وسميث) ويحتوي على عدد من المقايس الفرعية التي تختص بالقيم الادارية وهي:

- القيمة الاجتماعية : - تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وتحقيق الاستسقرار الجماعي.
- القيمة الاقتصادية :- التركيز على العائد المادي للعمل ، وتوفير دخل مناسب للافراد .
- مقياس الدافعية للانجاز :- يهتم هذا المقياس بدرجة الانجاز في العمل كقيمة ويشمل الابداع والنجاح والعطاء وحسن الاداء .
- مقياس الانتماء للعمل :- ويقيس درجة الولاء والانتماء وعدم اضاعة وقت العمل والشعور بروح الجماعة .
- الاندماج في العمل :- هذا المقياس يساعد على كشف مدى انسجام الافراد مع عملهم ويظهر ذلك من خلال تفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل .

- مقياس افضلية العمل :- يركز هذا المقياس على قيمة اعتبار العمل قيمة قصوى تتفوق على الانشطة الاخرى ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجهود المبذولة في العمل ودرجة الاداء وتكريس الوقت اللازم لذلك .
- الفخر والاعتزاز بالعمل :- ويتناول هذا المقياس قيمة تحمل مسؤولية العمل والرضى عنه والاهتمام به ، وحجم اشباع الفرد لحاجاته ودرجة انظباطه في العمل .
- الترقية :- ترتبط هذه القيمة بسعي الافراد للحصول على منصب اعلى ومكانة افضل في العمل .

1. تصنيف ( بوشهولز 1976 ) :- يتضمن نموذج بوشهولز خمسة انظمة قيمية تتعلق بالعمل وطبيعته وفيما يلي عرض مختصر لهذه الانظمة:- (السالم و الرويح، 1999)

- نظام قيم اخلاقيات العمل :- يرى هذا النظام بان العمل شيء مقدس يجب الاخلاص فيه لانه يمنح الفرد الشرف والكرامة ، وان فائدة الفرد للمجتمع تقاس بحجم الاعمال المفيدة التي يقدمها للمجتمع ، لذلك فمن الضروري والواجب على الفرد القادر على العمل ان يعمل والا فهو انسان غير مفيد في نظر مجتمعه .
- نظام القيم التنظيمية :- يكتسب العمل معناه ضمن حدود هذه القيم عبر تاثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد ، وكذلك مدى اسهامه في التاثير في موقع الفرد وحالته في الهيكل التنظيمي . وترى هذه القيم ان العمل ليس غاية في حد ذاته وانما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدراتها (اي المجموعة) لصالح الفرد حتى يتمكن من تحقيق نجاحه في المنظمة اعتمادا على قدرته بالتوافق مع الجماعة التي يعمل معها.

- نظام القيم الانسانية :- بواسطة العمل يستطيع الفرد اكتشاف ذاته وتحقيق انسانيته ، تؤكد القيم الانسانية على وجوب الاهتمام بالانسان في موقع العمل اكثر من الاهتمام بالجوانب المادية في المنظمة ، وان اعادة تصميم الوظائف ضرورة جادة في المنظمة لكي تسمح لهم باكتشاف ذاتهم ومنحهم شعور عالي بالانجاز .
- نظام قيم المشاركة الجماعية :- ترى هذه القيم ان العمل هو الاساس في اشباع الحاجات المتعددة للافراد ، وهي تنتقد المنظمات التي تديرها القلة لانها لا تفسح المجال امام العاملين ليكون لهم دور مهم في ادارتها عبر المشاركة في قراراتها الرئيسية الامر الذي سيكون له الاثر البالغ في تحجيم اغترابهم وتعظيم ابداعاتهم .
- نظام قيم الراحة ( الفراغ ) :- وفقا لهذه القيم ان العمل مهم بالنسبة للانتاج ولكن يجب اعطاء مجال لراحة العاملين اثناء فترة العمل ليمارسوا هواياتهم ويشعروا بانسانيتهم ، ويرى المؤيدون لهذه القيم ان تقليص ساعات عمل الفرد وزيادة اوقات راحته وفراغه ضمن فترة العمل يعطي نتائج ايجابية للمنظمة .

2. تصنيف ( كوين و رورباخ 1981 ) :- يحتوي هذا التصنيف على ثمان قيم موزعة على اربعة مجاميع وهي :-
   - قيم الهدف الرشيد :- والتي تعتمد مبادئ النظريات الكلاسيكية وتشتمل على قيم التخطيط والانتاجية
   - قيم العلاقات الانسانية :- والتي تعتمد مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية وتشتمل قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية .

- قيم النظام المفتوح :- والتي ترى المنظمة كنظام مفتوح اي تتفاعل مع البيئة وتتاثر وتؤثر ، وتشتمل على قيم المرونة والحصول على الموارد .
- قيم العمليات الداخلية :- والتي تركز على الاهتمام بالعمليات والانشطة التي تحصل في المنظمة وتشتمل على قيم ادارة المعلومات والضبط .

3. تصنيف ( ديف فرانسيس و مايك و ودكوك 1995) :- يحتوي هذا التصنيف على اربعة محاور وهي :-

- ادارة الادارة :- يتم تحديد الفئات الادارية بتركيز عالي والسعي لتدريبها وتحفيزها لدفع المنظمة الى النجاح ، ويشمل هذا المحور قيم القوة وقيم المكافئة وقيم الصفوة .
- ادارة العلاقات :- وتتركز في هذا المحور العلاقة بين ما يتوقعه الافراد من الادارة وما تتوقعه الادارة من الافراد وصولا الى افضل اداء للافراد ويشمل هذا المحور قيم فرق العمل وقيم القانون والنظام وقيم العدالة .
- ادارة المهمة :- ويركز هذا المحور على اهمية الاداء المتقن وهذه مسؤولية الادارة وتظهر هنا قيم الفعالية ، قيم الاقتصاد ، قيم الكفاية
- ادارة البيئة التنظيمية :- تهتم هذه الادارة بالتعامل مع الجوانب البيئية وتفهمها والتعرف عليها وتظهر في هذا المحور قيم التنافس ، قيم الدفاع وقيم استغلال الفرص.

## اساليب قياس القيم الادارية

تعتبر القيم الادارية معيارا لسلوك الافراد العاملين ، بمعنى وجود امكانية لقياس قيم العاملين الادارية من خلال السلوك ، وهناك عدة طرق للقياس ومنها:- (الصرايرة ، 2005)

1. الملاحظة او المشاهدة :- من خلال هذا الاسلوب يستطيع الباحث التعرف على حقيقة سلوك الموظف ، خاصة عندما لا يشعر الموظف بها، يتمكن الباحث من تحديد القيم التي يهتم بدراستها وفق فترات زمنية معينة يرصد بها السلوك الصادر من الموظف ، وله ان يستعين بالتصوير لتوثيق مشاهد او مواقف معينة ، وتعتبر طريقة الملاحظة العلمية المنظمة من الطرق المتوافقة مع السلوك الحقيقي للافراد والموظفين .
2. المقابلة الشخصية : تستخدم هذه الطريقة في قياس القيم والاحكام الاخلاقية عبر طرح مجموعة من الاسئلة على الافراد والموظفين من قبل الباحث، وتتعلق هذه الاسئلة بمواقف معينة. ويمكن استخدام اساليب اخرى في المقابلة الشخصية مثل استخدام اسلوب الصور والرسومات والقصص وعرض اساليب الحالة بخصوص موضوع معين.
3. تحليل المضمون : تستخدم هذه الطريقة عندما يراد الكشف عن القيم الموجودة ضمن رسالة ( مقروءة ، مسموعة ، مرئية ) فيقوم الباحث بوصف وتحليل مضمون الرسالة بشكل موضوعي وعلمي ويبدأ بتقسيم البدائل الى اجزاء حسب المحتوى الى رموز او جمل او غيرها للحصول على البيانات الاحصائية المطلوبة .

4. الاختيارات : وتعتبر اهم الطرق والاساليب واكثرها شيوعا في مجالات قياس القيم ومنها:-

**أ- الاختبارات التي تتضمن على اسئلة الاختيار ومنها :-**

- اختبار ( البورت وفيرنون وليندزي ) :- يمتاز هذا الاختبار بالريادة في مجال قياس القيم ويهتم بالقيم الاجتماعية والقيم النظرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الدينية والقيم السياسية .
- مقياس القيم الفارق :- والذي اعده ( برنس ) حيث صنف القيم الى نوعين ، قيم تقليدية وقيم عصرية ويتضمن على (64) بنداً ويشتمل كل منها على عبارتين ، ويجب على المفحوص ان يختار واحدة منها ، احداهما تمثل قيمة عصرية مثل الصداقة والسعادة والمجاراة والاهتمام بالحاضر ، والعبارة الثانية تمثل القيمة التقليدية مثل القيمة الاخلاقية والتخطيط للمستقبل والرغبة في النجاح والحصول على المركز .

**ب- الاختبارات التي اعتمدت ترتيب البنود حسب اهميتها وتتم من قبل الافراد المطلوب قياس قيمهم ومنها مايلي :-**

- مقياس قيم العمل :- والذي اعده ( سوبر) لقياس ( 15 ) قيمة ( الابداع ، المكانة الاجتماعية ، الامن ، العلاقة مع الاخرين ، .... الخ) ويعمل الفرد على ترتيبها حسب اهميتها بالنسبة له .
- مقياس القيم الشخصية :- والذي اعده ( هوكس ) ويتضمن على ( 90) بنداً اهتمت بقياس ( 10 ) قيم وهي ( القيم الجمالية ، الراحة ، الحرية الدينية ، السيطرة ، الحياة الاسرية ، التطور الشخصي ،الاعتراف ، الاثار

، التقدير من قبل الاخرين ) وقسمت بنود المقياس الى مجاميع يتم ترتيبها من قبل المفحوص او المجيب حسب اهميتها .

- مقياس ( روكيش ) لمسح القيم :- ويحتوي على جزئين الاول يهتم بقياس القيم الغائية وتشتمل على ( 18 ) قيمة والثاني يهتم بقياس القيم الوسيلية وتشتمل ايضا على (18) قيمة ويطلب من المفحوص ترتيب كل جزء بصورة مستقلة عن الاخر ابتداءً من رقم (1) الاشد اهمية الى رقم (18) الاقل اهمية.
- مقياس دراسة الاختبارات :- والذي اعده ( ودروف ) ، ويحتوي على ثلاث مشكلات رئيسية ينطوي تحت كل منها ثمانية حلول ، فيقوم المفحوص بترتيبها حسب اهميتها بالنسبة له ، ويهتم هذا المقياس بقيم الصداقة وقيم التدين وقيم الحياة الاسرية والخدمة الاجتماعية والنشاط العقلي .

## علاقة القيم الاجتماعية والادارية في السلوك

تنقسم منظومة القيم في حقل الادارة الى قسمين اساسيين هما القيم الشخصية للافراد والقيم التنظيمية لمنظمات الاعمال ، وتعتبر القيم الشخصية من اهم العناصر لثقافة المنظمات اذ يكون لها تاثير كبير في حياتهم الخاصة والعملية من حيث تاثيرها في سلوكهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم، وهي بذلك تشكل الاطار الرئيسي لتوجيه سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات وخارجها، حيث تقوم بدور المراقب الداخلي لافعال وتصرفات الفرد وتحدد سلوكه المقبول او المرفوض، الصواب او الخطأ. ويسعى الفرد دائما الى جعل سلوكه متوافقا ومنسجما مع القيم التي يؤمن بها، اما قيم العمل ومنها (الامانة، الانضباط، العمل الجماعي، الالتزام، التعاون ...) (عوض، 2008).

فهي القيم التي تقوم المنظمة باستحداثها وترسيخها ونشرها بين العاملين في اطار مايسمى بثقافة المنظمة Organizational Culture وميزة هذه القيم انها ترتبط مع قيم المؤسسين او المدراء الرواد في المنظمة الى حد كبير . تعتمد الانماط السلوكية على القيم ، فقيم المجتمع تؤثر بشكل فعال لاظهار مدى توافق وانسجام انماط السلوك مع القيم ، فعندما يهتم المجتمع بالقيم المادية اكثر من القيم الانسانية الاخرى ، فان انماط هذا المجتمع السلوكية ستعكس مثل هذه القيمة. (العميان ، 2008)

يتوضح ذلك في المجتمعات الرأسمالية التي تعتقد بان القيم المادية تعني تجميع الاموال والحصول على الثروة عن طريق العمل المستمر ويمثل ذلك المقام الاول في المجتمع ، لان اشباع اغلب حاجات الانسان او كلها يمكن ان تتحقق عند توفر الثروة او الامكانية المادية ، وان مزاولة الافراد لمهن وحرف يدوية ( كرفع القمامة ، التنظيف ، سائق ، الصيانة المنزلية ، ...) تعتبر من الناحية القيمية شريحة فوق الوسط بسبب دخلهم المرتفع نسبيا ، وهذا عكس ما يحصل في الدول النامية لان النظرة لتلك المهن تختلف بغض النظر عن مستوى دخلهم. (القريوتي ، 1989 ).

ويؤكد (العميان) على وجود علاقة وثيقة بين القيم والقواعد او الانماط السلوكية حيث تكون هذه القواعد او الانماط السلوكية بمثابة المرشد الرئيسي للسلوك ، وان هذه العلاقة ناتجة عن الاتفاق في العمل الجماعي والذي يعكس مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه او العكس.

( العميان ، 2008)

# انماط السلوك القيادي

## معنى القيادة واهميتها

جذبت القيادة اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مختلف العصور والحقول المختصة بدراسة القائد وتفاعله مع الجماعة عبر مواقف متباينة .وكان من جراء هذا الاهتمام المتنوع ان تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم القيادة بتعدد المدارس التي تناولت هذا المفهوم .وسوف نتعرض هنا لتحديد مفهوم القيادة ، واهميتها الى جانب الاشارة الى علاقة القيادة بالادارة وكذلك مصادر قوة القائد .

### 1- مفهوم القيادة

تباينت اراء الباحثين حول مفهوم القيادة بتباين معتقداتهم وفلسفاتهم والبيئات التي تفاعلوا معها . وفي خلال هذا الخضم الفكري يمكن استيعاب مفهوم القيادة من خلال جملة نقاط لعل ابرزها هو الاتي :

- لاتوجد قيادة بلا جماعة او عمل جماعي .
- القيادة لاتوجد في فراغ بل لابد من وجود موقف يملي الحاجة الى القيادة .
- القيادة عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف ، وان نتائج هذه العملية تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها في تحقيق التفوق .
- القيادة في حقيقتها عملية تأثير وتأثر .
- ينبغي ان تمتلك القيادة سمات ومهارات ومعارف متنوعة .

- اخيرا ، تجسد القيادة العقل الجمعي الذي يؤمن باهمية تحقيق التوازن في اطار من المرونة والانفتاح على الاراء الاخرى المؤيدة والمعارضة .

وهكذا ، نخلص الى ان القيادة هي في جوهرها عملية التأثير على انشطة جماعة منظمة بقصد توجيه جهودهم في وضع اهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها .( Huczynski and Buchanan 2007)

بينما يرى اخرون ان القيادة كعملية تشكل محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص والعاملين بما يحملوه من سمات واعراف وتماسك ، والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وماتحمله من مواصفات .(Bratton ,et.,2005)

اما فيدلر ( Fiedler , 1979) فقد عرف القيادة منذ اربعة عقود بانها الجهود التي يبذلها القائد للتاثير على سلوك الاخرين من اجل الوصول الى اهداف تنظيمية محددة .

بينما ينظر هالبن ( Halpin) الى القيادة على انها ظاهرة اجتماعية معقدة لايمكن التعامل معها موضوعيا بمعزل عن العوامل الموقفية. (الطويل ،1991)

واما في كتب الادارة العربية فنجد ان اغلب التعريفات تتشابه والى حد بعيد مع التعريفات التي قدمها العلماء الغربيون ، خذ مثلا( فرج) يعرف القيادة بانها " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الافراد على تحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة باكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في اداء الافراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة " .(فرج ،1993)

بينما يرى( شفيق ) القيادة " هي فن التاثير على الافراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم ". (شفيق ،2007)

اما (كلالدة) فقد عرف القيادة على انها " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الاخرين لانجاز المهمة " ،وتحمل هذه العملية في صميمها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والاخلاق والسلوك والمعرفة والمهارات . (كلالدة، 2002)

## 2- القيادة والادارة

من اجل تفهم القيادة يتعين علينا ان نفهم الفرق بينها وبين الادارة . ويتحقق ذلك عندما نستذكر معا ان الادارة كعملية تتضمن اربعة وظائف اساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه ( او القيادة ) والسيطرة .وان هذه الوظائف يقوم بها المدير . وعليه فان القيادة هي جزء اساسي من عمل المدير (Dubrin,2007 : 5 ).

ان القيادة تتعامل اساسا مع المجالات التفاعلية في اطار المكون الانساني لعمل المدير ، بينما نجد وظائف التخطيط والتنظيم والسيطرة او المتابعة تتعامل مع المكون الاداري .القيادة ببساطة تتعامل مع امور اساسية ذات علاقة بالتغيير وشحذ الهمم وتحفيز العاملين والتاثير فيهم . وليس كل مدير او رئيس او اي شخص يحتل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا بالضرورة . والكثير من المديرين يفتقدون مقومات القيادة لذلك فان مركزهم الرسمي داخل المنظمة لايجعل منهم قادة، الا ان تنمية المدراء لكي يكونوا قادة بحق يعد مطلبا ضروريا في المنظمات المعاصرة . ونفهم من ذلك ان الاثنين ( القيادة والادارة ) مطلوبان في المنظمة نظرا لحيوية واهمية انشطة كل منهما لتحقيق اهدافها، وبالامكان اجراء مقارنة بين الادارة او الاداري من جهة والقيادة او القائد من جهة اخرى. والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم ( 1 ) يوضح الفرق بين القائد والمدير

| المدير | القائد |
|---|---|
| ▪ الاهتمام بالجوانب الادارية والتنفيذية | ▪ الاهتمام بالتخطيط والتوجيه والتحفيز والتنفيذ والمتابعة والابداع |
| ▪ الاهتمام بالحاضر واهمال ما يستجد في المستقبل | ▪ الاهتمام بالحاضر ومحاولة التنبؤ بالمستقبل |
| ▪ يمتلك سلطة معينة ومحددة | ▪ يستمد سلطته من قوة تاثيره في الاخرين |
| ▪ يسعى الى استمرار الاداء والمحافظة عليه | ▪ يدعو الى التغيير ويحبذ التجديد ويشجع الابتكار |

## 3- مصادر قوة ( تأثير) القائد

اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، وبالتحديد مصادر القوة التي يعتمد عليها القائد من اجل تحقيق اهداف المنظمة او المجموعة التي يقودها. وقد حدد كل من (فرنش ورافن) خمسة مصادر لقوة القائد هي : (Yukl , 2002)

- قوة المكافأة : يتعين على القائد ان يمنح الحوافز وان يحدد نوع المكافأة التي تشكل اكبر قيمة لدى اي مرؤوس ( المال ، الاهتمام ، التقدير ) .
- قوة الاكراه : هي قدرة القائد على انزال العقاب على المرؤوسين الذين لايمتثلون للاوامر والتعليمات او الذين انخفض مستوى ادائهم .

- القوة الرسمية ( الشرعية ) : اي اعتقاد المرؤوسين بان القائد يمتلك الحق الشرعي بالتاثير عليهم وبالتالي يتوجب طاعتهم لتوجيهاته .
- القوة المرجعية :شعور التابعين بالتوحد مع القائد ويقوم على اساس الاعجاب به ومحاولتهم التشبه بصفاته .
- قوة الخبرة : وتعتمد على امتلاك القائد للخبرات والمهارات الفنية المتنوعة ومعرفة كاملة بالمهام المطلوبة من الجماعة ، مما يشعر المرؤوسين دوما بانهم بحاجة الى ذلك القائد لتذليل العقبات والاستفادة من خبراته .

## نظريات القيادة الادارية

قامت على امتداد التاريخ البشري محاولات عديدة للبحث عن طبيعة القيادة الفعالة ، وتمخض عن ذلك العديد من النظريات يمكن تناولها ضمن ثلاثة مداخل اساسية هي مدخل السمات، والمدخل السلوكي ، والمدخل الموقفي .

### 1- مدخل السمات القيادي

ركز هذا المدخل على ابرز السمات القيادية التي يتمتع بها القادة الناجحون . ويعد هذا المدخل من اقدم المداخل التي اهتمت بالقيادة الادارية ، ومن بين اشهر النظريات في هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات .

**أ- نظرية الرجل العظيم :**

تؤمن هذه النظرية بان القادة يولدون ولا يصنعون. حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر. والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة. وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة او الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، ومن الواضح ان هناك ندرة في هؤلاء القادة

العظام لاسيما وان الكثير من صفاتهم القيادية لاتوجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات. (الصرايرة ، 2005)

**ب- نظرية السمات:**

ظهرت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم واهتمت بالسمات الشخصية والذهنية والاجتماعية التي يمتاز بها القائد دون غيره، ومن اهم الصفات التي ركزت عليها هذه النظرية مايلي:

- الخصائص الجسمية ( مثل الطول ، التمتع بالصحة ،الحيوية .....)
- الخصائص العقلية ( مثل الذكاء ، الادراك ، سرعة الفهم .....)
- الخصائص الانجازية ( مثل المبادأة ، الابتكار ، المثابرة ......)
- الخصائص الاجتماعية (مثل التعاون ، الاهتمام بالعلاقات ، فهم الاخرين .....)

ان هذه السمات او الخصائص الشخصية للفرد من منظور هذه النظرية تمتاز بالثبات النسبي ، وتعتبر اساس بناء الشخصية وتكون بمثابة المرشد لسلوكها. لقد وجهت انتقادات عديدة لهذه النظرية اهمها : ( عباس ، 2004)

- لم تستطع من الناحية التحليلية ان توضح السلوك الانساني وتفاعلاته حيث ركزت على السمات .
- فشلت في التنبؤ بسلوك القائد في المواقف المختلفة .
- عدم التمكن من حصر السمات القيادية الموروثة .

## 2- المدخل السلوكي للقيادة

نتيجة لاخفاق المدخل السابق في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة وظهور حركة العلاقات الانسانية في الادارة تحول اهتمام الباحثين الى جانب اخر هو السلوك القيادي بدلا من السمات من منطلق ان سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل . وان هذا السلوك بالامكان تعلمه وتغييره ،

بينما السمات تعتبر نسبيا ( موروثة ) ، وان العديد من الاشخاص لديهم سمات جيدة ولكنهم ليسوا بقادة . وهكذا سعى الباحثون الى التعرف على انماط السلوك القيادي التي مكنت القادة من التاثير بفاعلية على الاخرين . ( حريم ، 2009 ) . وقبل التطرق الى اهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة نود تقديم تعريف مبسط للنمط القيادي .

**النمط القيادي** – هو سلوك المدير المتكرر اثناء ادارته للعمل في الظروف الاعتيادية وتعامله مع مرؤوسيه( الهواري ،2009 ). وهو سلوك تتم ملاحظته من قبل هؤلاء المرؤوسين او الباحث المتخصص .

والنمط او السلوك القيادي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص باخر في موقف معين . وتتجسد هذه العلاقة بتاثير وتاثر الطرفين . وفي الحياة العملية يمكننا ملاحظة انماط قيادية متعددة يمارسها المدراء مع المرؤوسين في سبيل تحقيق اهداف محددة ، كالنمط الاستبدادي ،والنمط المشارك ، والنمط المتسيب او المتساهل . ومن ابرز الدراسات التي اهتمت بموضوع الانماط القيادية، تلك التي قادتها جامعتي اوهايو وميتشكان الامريكيتين .

**أ - دراسات جامعة اوهايو** Ohio Studies

اذ بدأ الباحثون (بعد الحرب العالمية الثانية ) بدراسة مايقوم به القائد من استجابات المرؤوسين على السؤال : ما هي التصرفات والافعال والوظائف التي يؤديها القائد ؟ ومن خلال تحليل اجابات الافراد المرؤوسين تم التمييز بين مجموعتين من وظائف او اعمال القادة :

- المجموعة الاولى تشير الى تعميم وتنظيم العمل . Initiating Structure
- المجموعة الثانية تشير الى تقدير الافراد والاهتمام بهم . Consideration

وقد اظهرت الدراسات التي قام بها الباحثين في هذه الجامعة اربعة انماط قيادية كما في الشكل رقم ( 2 ) وذلك من خلال تفاعل هذين البعدين . (شاويش ، 2000)

1. نمط (أ) يشير الى ان القائد يعطي اهتماما عاليا لاداء العمل وكذلك اهتماما عاليا للنواحي الاعتبارية او نواحي التقدير .
2. نمط (ب) يشير الى ان القائد يعطي اهتماما منخفضا للعمل واهتماما عاليا بالنواحي الاعتبارية .
3. نمط (ج) ويشير الى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما عاليا لنواحي العمل واهتماما منخفضا للنواحي الاعتبارية .
4. نمط (د) ويشير الى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما منخفضا لكلا البعدين .

وتشير البحوث الميدانية الى ان النمط (أ) يمتاز بفعالية ادارية عالية وعلاقات ايجابية ممتازة بين الادارة والعاملين . اما النمط (د) فيتسم بفعالية ادارية قليلة وعلاقات غير جيدة مع العاملين.

**شكل رقم ( 2 ) الأنماط القيادية الأربعة في جامعة أوهايو**

| النمط (أ)<br>عال الاهتمام بالعمل والأفراد | النمط (ب)<br>تركيز عال على الأفراد وقليل بالعمل | ↑ عال<br>**نمط الاهتمام بالعاملين** |
|---|---|---|
| النمط (ج)<br>عال الاهتمام بالعمل ومنخفض بخصوص الأفراد | النمط (د)<br>منخفض الاهتمام بكل من العمل والأفراد | ↓ |

عال ← منخفض **نمط الاهتمام بالعمل**

**ب – دراسات جامعة ميتشكان Michigan Studies**

في الوقت الذي كان الباحثون في جامعة اوهايو منشغلين بدراساتهم ، بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشكان بتحديد بعدين للقيادة هما :

- الاهتمام بالعمل ( الانتاج )
- الاهتمام بالعاملين

حيث يصف البعد الاول تركيز القائد على الانتاج والنواحي الفنية في العمل . اما البعد الثاني فيشير الى مدى اهتمام القائد بالعاملين واهمية اشباع حاجاتهم . ومن ابرز الباحثين في هذه الجامعة كل من Likert,Katz,Kahn . (حريم ، 2009)

**ج – الانماط القيادية عند ليكرت Rensis Likert**

قام العالم رنسيس ليكرت بعد دراسات وتجارب مكثفة من وضع نتائج دراساته في كتابه المشهور "انماط جديدة في الادارة" New Patterns Of Management الذي اشتهر بسبب احتوائه على النظام رقم (4) في القيادة الديمقراطية .والشكل رقم (3) يوضح مقارنة بين انظمة القيادة الاربعة . (حريم ،2009)

1. النظام التسلطي المستغل،
2. النظام التسلطي الخير ،
3. النظام المشارك ،
4. النظام الديمقراطي .

شكل رقم ( 3 ) الأنماط القيادية عند ليكرت

| عنصر القيادة | نظام رقم (1) (تسلطي مستقل) | نظام رقم (2) (تسلطي خير) | نظام رقم (3) (مشارك) | نظام رقم (4) (ديمقراطي) |
|---|---|---|---|---|
| 1- الثقة في المرؤوسين | لا يثق | ثقة السيد بخادمه | ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة | ثقة كاملة |
| 2- شعور المرؤوسين بالحرية عند مناقشة أمور العمل | لا يوجد شعور بأي حرية | لا يشعر بحرية كبيرة | يشعر بحرية إلى حد ما | يشعر المرؤوس بحرية كاملة |
| 3- محاولة المدير في إشراك المرؤوسين | نادراً ما يسعى المدير للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين في مشاكل العمل | أحياناً يقوم المدير باستشارة المرؤوسين | جرت العادة أن يأخذ المدير بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها | يسعى المدير دائماً للحصول على أفكار وآراء العاملين والاستفادة منها في العمل |

المصدر: حريم، 2009م، ص 207.

ومن اجل الوصول الى الانماط القيادية الاكثر فاعلية ، قام ليكرت بدراسات عديدة للوقوف على اراء مدراء الاقسام بشأن الاقسام الاكثر ( او الاقل ) انتاجية من خلال خبرتهم . ووجد ان الاقسام الاعلى انتاجية استخدمت النظامين (3,4) والاقل انتاجية استخدمت النظامين (1,2) بغض النظر عن مجال عمل المدير .

**د – الانماط القيادية عند بليك وموتون Blake & Mouton**

قام بليك وموتون بتطوير نموذج عرف بالشبكة الادارية Managerial Grid وذلك في عام 1964 . يركز النموذج على بعدين او محورين رئيسيين يحددان سلوك القائد هما :

- **الاهتمام بالعمل والانجاز**
- **الاهتمام بالعاملين**

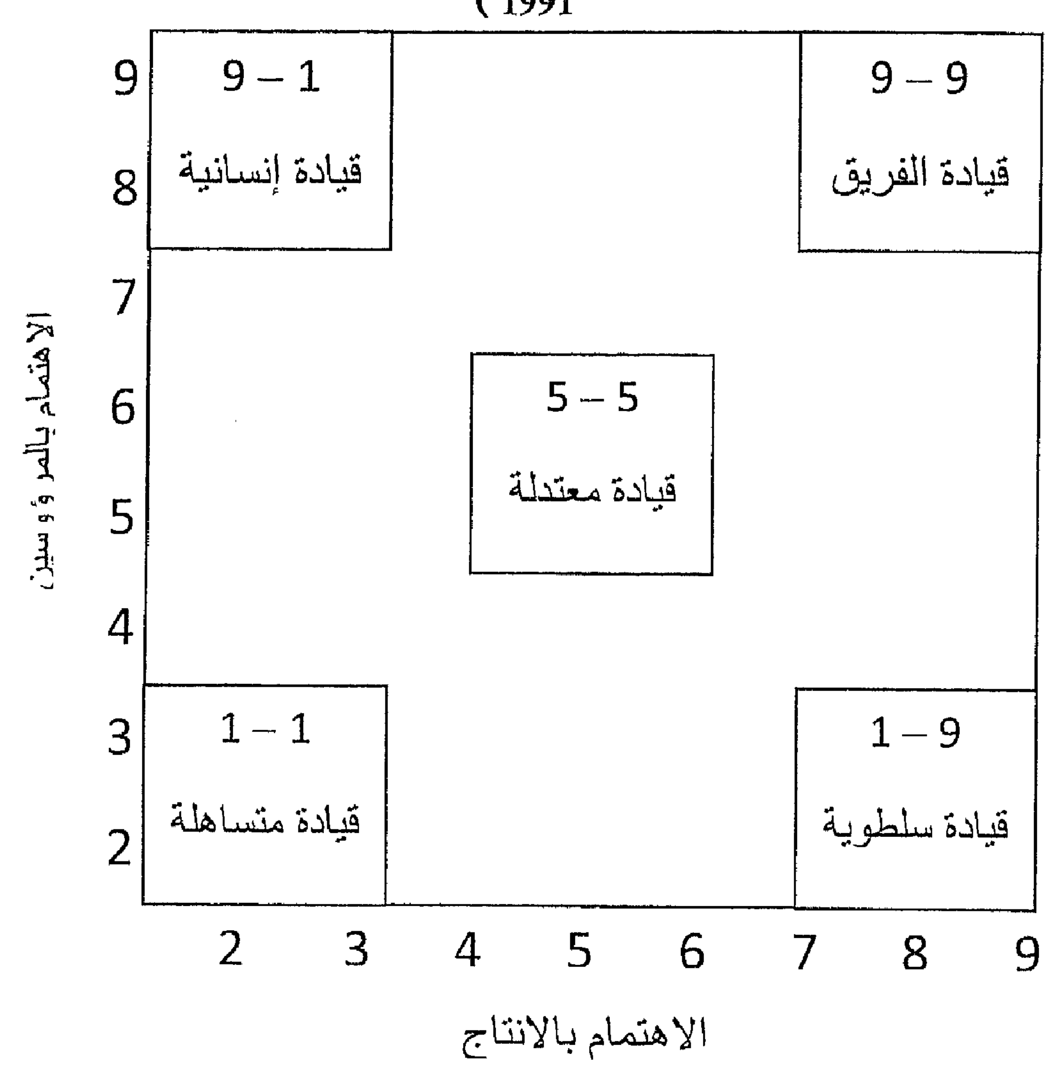
ووفقا لهذا النموذج يتحدد النمط القيادي بدرجة الاهتمام بكل من العمل والمرؤوسين معا . حيث يقسم المحور الواحد الى تسعة درجات (من 1- 9) ولكن تم اعتماد ثلاثة مستويات في كل محور هي ( 1=منخفض ،5=متوسط ،9=مرتفع ). وتعتبر النقطة التي يلتقي فيها المحوران معا نمط القيادة السائد عند المدير .

وبالنظر لاعتماد الدراسة الحالية على هذا النموذج في تحليل الانماط القيادية لدى المدراء الصينيين ، لذا سيتم تناوله بتعمق اكثر .

يرى كل من بليك وموتون ان الشبكة وسيلة فعالة لتشخيص النمط القيادي للمدير وكذلك تطوير سلوكه القيادي وهي ايضا وسيلة ناجحة لبناء وتطوير فريق العمل الفعال ، فعند تغير نمط القائد الى نمط ( 9 ، 9 ) عبر

التدريب والخبرة ، يبدا هذا القائد باستحداث فريق عمل كفوء يتمتع بالروح المعنوية العالية و تسوده الثقة ويضع اهدافه الخاصة بانسجام مع اهداف المنظمة وتتحرر المعلومات لتصل الى جميع العاملين الذي يعبرون عن ارائهم ومعتقداتهم ويتم تزويدهم بالتغذية الراجعة باسلوب سليم وتكون المنظمة تعمل بروح الفريق وارساء هذه الثقافة لدى الجميع (الفياض، 1995) والشكل التالي يوضح نموذج الشبكة الادارية ويبين الانماط القيادية الخمسة الخالصة.

**الشكل رقم ( 4 ) نموذج الشبكة الادارية ، يبين الانماط القيادية الخمسة الخالصة والتي تضمنتها الشبكة عند وضعها عام 1964 م . ( Blake, Ganse, 1991 )**




يبين الشكل السابق ان التفاعل بين المستويات الثلاثة لبعدي سلوك القائد ينتج خمسة انماط اساسية للقيادة وهي :

- **الادارة السلطوية ( 1،9)** : يهتم القائد من هذا النمط بتحقيق اعلى انجاز دون الاهتمام بالعنصر البشري ويرغب بالرقابة الشديدة على مرؤوسيه ويخشى الفشل في تحقيق الاهداف ولا يتقبل من المرؤوسين النصح والارشاد او المشاركة في صنع القرار ويميل لتطبيق نظام العقوبات ويمتاز بالمركزية والاتصال الهابط الذي يحمل الاوامر من اعلى الى الادنى.
- **الادارة المتساهلة ( 1 ، 1 )** : لايهتم القائد من هذا النمط بالمنظمة وامورها فهو يقدم اقل جهد ممكن لانجاز المهام بجانب عدم اهتمام بالعنصر البشري ايضا وان التسيب وسياسة عدم التدخل من السمات البارزة لهذا النمط القيادي حيث يعتبر اسوأ الانماط القيادية .
- **الادارة المعتدلة ( 5،5)** : يسعى القائد في هذا النمط الى تحقيق حالة من التوازن بين متطلبات العنصر البشري ومتطلبات الانتاج والانظمة والقوانين في المنظمة ولا يميل القائد من هذا النمط الى المجازفة واحداث تغيرات في منظمته وبهذا فانه سيواجه صعوبات كثيرة في البيئة سريعة التغير .
- **الادارة الانسانية ( 1،9 )** : يهتم القائد في هذا النمط بمرؤوسيه بدرجة كبيرة على حساب الانتاج كما انه لا يستفيد من خبراته السابقة في تحسين ادائه لرفع انتاجيه منظمته .
- **ادارة الفريق ( 9،9 )** : يهتم القائد من هذا النمط في كل من الانتاج والمرؤوسين الى درجة كبيرة ويعتبر هذا النمط افضل الانماط القيادية . ويتلقى القائد تدريب لمساعدته على ادارة منظمته بهذا الاسلوب وتحل المشاكل بشكل جماعي ويتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار ويستفيد

القائد من خبراته السابقة وخبرات الاخرين وان الثقة والاحترام تسودان علاقات الافراد في المنظمات التي يديرها قادة من هذا النمط .

**هـ- عناصر القيادة الاساسية في الشبكة :**

لقد ذكر ( بليك وموتون ) ستة عناصر اساسية للقيادة الادارية هي :- ( الفياض ، 1995).

حل الصراع ، روح المبادرة في اداء المهام ، الحصول على المعلومات ، توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات ، صنع القرار ، التغذية الراجعة. حيث افترضت هذه النظرية بان القائد عند ممارسته للعناصر القيادية الست تحت اي ظرف وفي اي موقف سيمتلك توقعات وافتراضات خاصة به تعتمد على خبرته وشخصيته ومعلوماته وبالتالي ستعمل هذه الافتراضات على توجيه سلوك القائد بحيث يترسخ هذا السلوك على شكل نمط قيادي . وعليه فان هذه النظرية تختلف عن نظريات القيادة الظرفية التي تفترض ان الظرف هو الذي يحدد النمط القيادي الفعال ويعتقد المؤلفان بان تلك الافتراضات قابلة للتغير والتبديل خاصة عندما يمتلك الشخص خبرة جديدة تدفعه الى المراجعة والمقارنة لافعاله

**و- خصائص الانماط القيادية في الشبكة الادارية :**

سنتعرف فيما يلي على الدافعية الموجبة والسالبة لكل نمط وسلوكه اثناء ممارسة عناصر القيادة الستة. (الفياض ، 1995)

1- **النمط السلطوي (9 ،1)** : الدافعية الموجبة عند القائد هي رغبته في التحكم والسيطرة ودافعيته السالبة تتمثل بخوفه من الفشل .يتحمل ضغوطات العمل ويضحي بالحاجات الانسانية للمرؤوسين لصالح العمل ،له معرفة كاملة بكيفية انجاز الاعمال بحيث لايتيح للمرؤوسين ادنى درجة

من المرونة في ادائه .وهذا الاسلوب يؤثر على روح التعاون والمسؤولية عند المرؤوسين . وتتصف ممارسته لعناصر القيادة بما يلي :

- حل الصراع :دافعيته الموجبة تتمثل باعتقاده بان المرؤوسين يعتبروه على خطأ.اما الدافعية السالبة تتمثل في تخوفه من الفشل .يعتقد ان الصراع يهدد سيطرته فيسعى الى كتمه ،لانه يرى نفسه قادرا على فرض الحل ومبادرات المرؤوسين تشكل تهديدا لسلطته .
- روح المبادأة :يوضح اجراءات العمل بشكل مفصل ،لايطلب مشاركة العاملين لاعتقاده بان ذلك ضعفا منه.الدافعية الموجبة تتمثل في التواجد في مواقع العمل وفرض ارادته .ودافعيته السالبة هي التاكد من نجاح مبادئه قبل تقديمها .
- الحصول على المعلومات :الدافعية الموجبة تتمثل في الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن الانتاجية ،والتاكد من كونها ضمن الخطط .ودافعيته السالبة هي عدم ضرورة المعرفة عن مساهمات المرؤوسين ،وغالبا مايكون المرؤوسين حذرين من اسئلة القائد لسعيه المتعمد للكشف عن الثغرات .
- توجيه المرؤوسين :الدافعية الموجبة تتمثل في توجيه المرؤوسين بشكل يعطيهم انطباع بان القائد ملم بجميع المهام .واما الدافعية السالبة فهي الاستماع للمرؤوسين للتاكد من صدق اقوالهم ،وهذا قد يضر النتائج التي طالما حرص عليها القائد.
- صنع القرار : تتمثل الدافعية الموجبة عنده في كونه صانع القرار وما على المرؤوسين سوى التنفيذ .واما الدافعية السالبة تتمثل في التاكد من تنفيذ

قرارته .ولايتاثر باراء المرؤوسين لانه الوحيد الذي يمتلك مصادر صنع القرار(المعرفة،الخبرة،السلطة).

- التغذية الراجعة :الدافعية الموجبة هي تحديد الثغرات والاخطاء والعمل على تصويبها باسرع وقت في موقع العمل .واما الدافعية السالبة تتمثل في تجنب الاخطاء التي قد يستغلها الاخرين .كما انه يتخذ موقف دفاعي عن نفسه ويلقي باللوم على غيره.

2- **النمط المتساهل ( 1،1 )** :- يختار هذا القائد نهج عدم التدخل والحيادية الى الدرجة التي لا يضر بعضويته في المؤسسة ، وانه يمرر الرسائل الى الاسفل ان كان له رؤساء. دافعيته الموجبة تتمثل في عدم الانهماك في العمل او في التعامل مع المرؤوسين. اما دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من ابعاده عن المؤسسة ، يتجنب المعارضة لانها قد تعرضه للانكشاف . اما ممراسة العناصر القيادية لديه فهي كما يالي :

- حل الصراع : الدافعية الموجبة عند هذا القائد هي الابتعاد عن ميادين الصراع ويرغب في عدم التدخل في ذلك . اما الدافعية السالبة فتتمثل في الاختفاء عن مسرح الصراع واجاباته على الاغلب هي عدم التاكيد ( محتمل ، اعتقد ذلك ، ممكن ).

- روح المبادأة في اداء المهام : يعتبر ذلك مجازفة قد تدفعه الى الفشل واللا مبالاة صفة تغلب عليه ولا يعمل بالتطوير ويؤدي الحد الادنى من العمل . الدافعية الموجبة عنده هو انه يعمل بقوة لابعاد المشاكل عنه ويتخلص من العمل عن طرق تفويضه اما الدافعية السالبة فتتمثل بعدم القيام باي مبادرة الا اذا كان مجبرا .

- الحصول على المعلومات : الدافعية الموجبة تتمثل بالحصول على المعلومات ليكون على معرفة بالعمل ولا يقدم جهدا بالحثول على معلومات تخص المرؤوسين وانجازاتهم . اما دافعيته السالبة فتتمثل بعدم اعطاء صورة عن عجزه نتيجة قلة المعلومات لان ذلك يهدد امنه الوظيفي. المعلومات عنده للدفاع عن مواقفه وليست لغرض الاداء الفعال او حل المشاكل.

- توجيه المرؤوسين : يعتبر القائد كتوم ولا يساعد المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم . دافعيته الموجبة هي ان هذه المهمة ليست ملزمة له. اما الدافعية السالبة فهي عدم اتخاذ موقف شفوي او مكتوب يلفت الانظار.

- صنع القرار : تتمثل الدافعية الموجبة بتاجيل صنع القرار ما امكن ذلك وعدم اتخاذه القرار الا عند الضرورة او عندما يجبر على ذلك ، ودافعيته السالبة تتمثل في الانسحاب من المسؤولية عن طريق تخويل صنع القرار لمرؤوسيه ويقوم بالتفكير كثيرا قبل ان يصنع القرار ليتاكد من النتائج المضمونة .

- التغذية الراجعة : دافعيته الموجبة تتمثل في السعي لجعل الافراد مسؤولين عن تقييم انفسهم اما الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من هذه المهمة اذا كانت ستسلط الضوء عليه وعلى نقطة ضعفه . وتتسم احكامه على اعمال المرؤوسين بعدم الوضوح.

3- **النمط المعتدل (5,5)** : يفضل هذا القائد المواقف الوسط لقناعته بانها الاقل ضررا،فهو يوازن اهتمامه بين الانتاج والافراد ويواكب تطورات حقل الادارة ،ويركز على الامور المجربة سابقا والتي تحظى برضا الاغلبية

،وتتمثل الدافعية الموجبة برغبته ان يكون عضوا فعال في المجموعة ،اما دافعيته السالبة فتتمثل بتخوفه من الاثر النفسي الذي يحصل عند عدم قبول المرؤوسين به .وترك المجموعة .وتتصف عناصر القيادة الستة عنده بما يلي :

- حل الصراع : بسبب دافعيته الموجبة فانه سيبحث عن الحلول الوسط ليرضي الاطراف جميعا،والدافعية السالبة تدفعه بالابتعاد عن الحلول التي قد ترفض او تسبب التوتر لاحد الاطراف.

- روح المبادأة في اداء المهام : بسبب الدافعية الموجبة ،ينفذ المهام التي تحظى برضا الاغلبية،اما الدافعية السالبة فتجنبه تقديم البدع ما لم يتم قبول الاغلبية.

- الحصول على المعلومات : بسبب دافعيته الموجبة فانه يسعى الى الاطلاع على احدث المعلومات المتعلقة بالعمل والمرؤوسين ،اما دافعيته السالبة فانها لاتسمح له بالظهور بمظهر من لايعرف ماذا يجري من حوله.معلوماته تعتمد على الوثائق واسئلته غير مباشرة .

- توجيه المرؤوسين : يقدم توجيهات تعكس رغبات المرؤوسين او توجهات عامة ويبتعد عن المواقف التي تسبب صراعات ولا يفضل تسليط الضوء عليه ، وقد تتاثر توجيهاته بقناعات المرؤوسين .

- صنع القرار : يصنع القرارات المالوفة والمتعارف عليها ويبتعد عن القرارات التي تسبب المشاكل ، وعليه فان صنع القرار عنده سهلا ويحاول توزيع المسؤوليات بالتساوي بين المرؤوسين .

- التغذية الراجعة : يوازن بين سلبيات الاداء وايجابياته وانه لا يركز على السلبيات ويتجنب المواقف المحرجة عن طريق السلاسة والتدرج في تقديم التغذية الراجعة .

4- **النمط الانساني ( 1 ، 9 )** : يركز هذا القائد على العلاقات الاجتماعية بينما يكون التركيز على الانتاج بشكل قليل حيث يشعر الافراد كانهم اعضاء نادي وليسوا اعضاء مؤسسة ، بسبب دافعية القائد الموجبة فانه يحاول اسعاد المرؤوسين لافتراضه ان العامل السعيد اكثر انتاجية من غيره وبسبب دافعيته السالبة فانه يخاف رفض المجموعة له وعدم قبولها به . فالقائد يساعد الافراد ويدعمهم ولا يجبرهم على الاداء. اما عناصر القيادة فتتصف بما يلي :

- حل الصراع : يفضل ان ينبه الجميع الى جوهر الصراع ، ويخاف من قطع خطوط الاتصال مع المرؤوسين ، وربما يتنازل عن وجهة نظره او يقبل بما يقترحه المرؤوسين من وجهات نظر . يبرر تدني الانتاجية ويطلق الوعود لتحسينها مما يؤثر على فعالية العامل . يهدئ اطراف الصراع او يسترضيهم او قد يهمل الصراع .

- روح المبادأة : يلجأ الى الاعمال التي يعتقد انها مقبولة من قبل المرؤوسين وهذا ربما يكون تخويل او تفويض غير مباشر للمرؤوسين بالقيام بهذه الاعمال او المهمة .

- الحصول على المعلومات : يحاول ان يطرح اسئلة ايجائية على المرؤوسين لحثهم بالتكلم ايجابيا عن انفسهم،ويبتعد عن الاسئلة التي تظهر نقاط ضعفهم .

- توجيه المرؤوسين : يوجه المرؤوسين بطريقة ايجابية تبتعد عن النقد واللوم او الحزم، وبالامكان خدعه .
- صنع القرار :يتخذ القرار بعد ان يطمئن بانه مقبول من قبل المرؤوسين وان مقاومته تكاد تكون معدومة .ويبتعد عن القرارات التي تغضب المرؤوسين .
- التغذية الراجعة : يفضل ان يعطي انطباع للمرؤوسين بانه يركز على ايجابياتهم ويبتعد عن ذكر نقاط ضعفهم ،وفي حالة ذكر السلبيات عند الاضطرار فانه يبرر ذلك باسباب خارجة عن ارادته .

5- **نمط الفريق (9,9)** : يسعى القائد من هذا النوع الى تحقيق ذاته من خلال المساهمة الجادة في تحقيق اهداف المؤسسة وتشجيع المرؤوسين ايضا لتحقيق ذاتهم بنفس الاسلوب .ويخاف من ان تتسلل الانانية الى نفسه ونفوس المرؤوسين فيقدموا مصلحتهم الخاصة على مصلحة المؤسسة ومصلحة الفريق ،ان المودة والثقة والتضحية تسود الاجواء ضمن الفريق ،والتكامل بين حاجات الفرد المادية والوظيفية وحاجات الفريق واهداف المؤسسة الانتاجية ،والنقاش مفتوح باجواء صريحة ،والجميع يسعى الى حل المشاكل واعتماد افضل الحلول ،اما عناصر القيادة فتتصف بما يلي :

- حل الصراع :يرغب القائد من هذا النمط ان يجعل الصراع عنصر بناء في المؤسسة،لانه يعتقد ان النقاش المفتوح والصريح يؤدي الى حل مقبول وفهم مشترك ،وان القائد يزرع الثقة بحتمية الحل في نفوس تابعيه كما انه يساعد جميع الاطراف على فهم وجهات النظر المختلفة ،ويحاول القضاء على الصراع السلبي .

- روح المبادأة :يسعى القائد الى المهام الجديدة التي تؤدي الى رفع الانتاجية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتشجع الابداع ،ولايبادر هذا القائد بالمهام الي تشتت وتفرق المرؤوسين عن تحقيق اهدافهم ،يخطط ويضع الاولويات ،ويختار مع المرؤوسين البدائل التي تحقق افضل عائد ،او تكون نفقاتها اقل .
- الحصول على المعلومات : يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة. ويشجع تابعيه لتزويده بالمعلومات، ويقوم بجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق او الاختلاف، ولايطرح الاسئلة التي تخدم اهدافه الخاصة ،كما انه مستمع جيد ويتحقق من صحة فهمه. ويقوم بتوجيه عمل الفريق لتقييم العلاقة بين السبب والنتيجة .
- توجيه المرؤوسين : يوجه المرؤوسين بشكل صحيح تجاه الاداء ، ويستمع للذين لديهم طرق اصح للاداء ويقتنع بها ويثني عليهم .كما انه يبتعد عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال مع المرؤوسين .
- صنع القرار : يسعى الى اتخاذ القرار الذي يعكس افضل وجهة نظر ويشرك من له علاقة بالمدخلات او النتائج ،ولايتخذ القرار الذي لايحقق حاجات المرؤوسين والاهداف المرجوة ،وان مناقشة الشكوك والتحفظات بحرية يساعد على فهم القرار والموافقة عليه .

ولايشترط اشتراك الجميع باتخاذ القرار حتى يكتسب الفعالية فقد يتخذه لوحده او قد يتخذه اثنان او الفريق باجمعه ،ويعتمد هذا على من الذي تتعلق به المشكلة ،او هل ان الوقت يسمح بان يشترك الجميع بذلك ،هل التعاون ممكن ،هل ان القائد يمتلك القدرة على اتخاذ القرار لوحده ،وهل اشراك اعضاء الفريق يطور امكانياتهم .

- التغذية الراجعة: يسعى هذا القائد الى تعميق مفهوم التعاون بين اعضاء الفريق ،وان تكون التغذية الراجعة مجالا للاستفادة من خبراتهم المتراكمة ،ويبتعد القائد عن النقد الشخصي للمرؤوس ،وتكون التغذية هنا باتجاهين ،وتهتم بالمهام من البداية الى النهاية في ظل جو يتسم بالصراحة ،حيث ان هذا الانفتاح الذي يتصف به القائد يريح المرؤوسين .

لقد اثبتت الابحاث خلال السنوات الماضية ان النمط (9,9) هو اكثر الانماط فعالية.

والشكل التالي رقم ( 3 ) يوضح الممارسات القيادية التي يمارسها القائد اثناء تاديته للعمل في كل نمط من الانماط القيادية الخمسة الواردة في نظرية الشبكة الادارية .

الشكل رقم ( 5 ) يوضح الممارسات القيادية للقائد اثناء عمله بحسب الانماط القيادية المذكورة في نظرية الشبكة الادارية

| الانماط القيادية / عناصر القيادة الستة | المتساهل | السلطوي | المعتدل | الانساني | الفريق |
|---|---|---|---|---|---|
| ادارة الصراع | الابتعاد وعدم التدخل في الصراع | يكتم الصراع لاعتقاده بان سيطرته تهدد بالفشل، يرى نفسه قادرا على حل اي صراع | يبحث عن الحلول الوسط يرضي جميع الاطراف ، يبتعد عن الحلول التي قد تسبب توتر لاحد الاطراف | ينبه الجميع الى جوهر الصراع ، يهدئ اطراف الصراع او يسترضيهم وربما يهمل الصراع | الصراع عنصر بناء في المنظمة ، النقاش والصراحة تؤدي الى حل مقبول |
| روح المبادأة في اداء المهام | يؤدي الحد الادنى من | يبين اجراءات العمل | ينفذ المهام التي تحظى برضا | يلجا الى الاعمال المقبولة | القائد يشجع المهام الجديدة التي |

| | العمل ، يفضل عدم المجازفة ويخاف الفشل | بوضوح ، يتواجد في موقع العمل ويفرض ارادته | الاغلبية | لدى المرؤوسين | ترفع الانتاجية وتحقق الرضا الوظيفي وتشجع الابداع |
|---|---|---|---|---|---|
| **اسلوب حصول المدير على المعلومات** | لا يجهد نفسه للحصول على معلومات تخص المرؤوسين ، يخفي عجزه الناتج عن قلة المعلومات | يسعى للحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن الانتاجية | يسعى للحصول على احدث المعلومات التي تخص العمل والمرؤوسين | يبتعد عن الاسئلة التي تظهر نقاط ضعف المرؤوسين | يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة ، يشجع مرؤوسيه لتزويده بالمعلومات ، يجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق والاختلاف |
| **توجيه المدير** | كتوم ، لا يساعد | يوجههم بشكل | يقدم توجيهات | يوجه المرؤوسين | يوجه المرؤوسين |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| للعاملين معه | المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم | يشعرهم بانه ملم بجميع المهام ، يستمع للمرؤوسيين ليتأكد من صدق اقوالهم | تعكس رغبات المرؤوسين | بطريقة ايجابية مبتعدا عن اللوم والنقد | بشكل صحيح تجاه الاداء ، يبتعد عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال بالمرؤوسين |
| اسلوب صنع القرارات | يؤجل صنع القرار ما امكنه ذلك ، يعطي تخويل لمرؤوسيه بصنع القرار وانسحابه من المسؤولية | هو صانع القرار ، يتأكد من تنفيذ قرارته | يصنع القرارات المألوفة ويبتعد عن القرارات التي قد تسبب المشاكل | يتخذ القرار بعد ان يطمئن بانه مقبول من قبل المرؤوسين | يسعى الى اتخاذ القرار الذي يعكس افضل وجهة نظر ، ويشرك من له علاقة بالمدخلات او النتائج ، لا يتخذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين |
| التغذية العكسية | يحاول جعل الافراد | تحديد الاخطاء وتصويبها ، | يتجنب المواقف المحرجة ولا | يعطي انطباع لمرؤوسيه | يسعى الى تعميق مفهوم |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | مسؤولين عن تقيمهم ، ينسحب من المهمة اذا سلطت الاضواء على نقاط ضعفه | يدافع عن نفسه ويلقي اللوم على الاخرين | يركز على السلبيات لانه يوازن بين ايجابيات الاداء وبين سلبياته | بانه يركز على ايجابياتهم ويبتعد عن ذكر نقاط ضعفهم | التعاون بين اعضاء الفريق وان التغذية هنا باتجاهين واعتبارها مجالا للاستفادة من الخبرات المتراكمة للمرؤوسين ويبتعد عن النقد الشخصي للمرؤوسي |

## 3- المدخل الموقفي في دراسة القيادة

يعد هذا المدخل من احدث المداخل التي اهتمت بالانماط القيادية للمدراء. والشيء الجديد في هذا المدخل هو اضافة بعدا اخر الى البعدين السابقين ( بعد العمل وبعد العاملين ) وهذا البعد هو طبيعة الموقف الذي يوجد فيه المدير او القائد . واهم ما يدعو اليه هذا المدخل هو عدم وجود نموذج قيادي فعال يصلح لجميع المواقف بل ان القائد يمارس جميع الانماط ولكن حسب طبيعة الموقف .

الامر الذي يتطلب من المدير ان يشخص الموقف بشكل سليم وبناء عليه يتم اختيار النمط القيادي الملائم .

ويرى انصار هذا المدخل ان هناك ثلاثة متغيرات موقفية تؤثر في سلوك القائد ، هي :

- الخصائص الشخصية للقائد
- عوامل الموقف القيادي
- سلوك القائد الفعال

واهم النظريات الموقفية ، نظرية فيدلر ، ونظرية فروم ويتون ، ونظرية نضج العاملين . وفيما يلي نبذة مختصرة لكل منها :

**أ- نظرية فيدلر**

قام فيدلر Fiedler بتطوير نموذج للقيادة الموقفية معتمدا في ذلك على ابحاث العلاقات الانسانية والاهتمام بالعمل في المواقف القيادية المختلفة التي انجزت في جامعتي ميتشكان واوهايو. ويعتمد الموقف القيادي على ثلاثة ابعاد هي (عباس ،2004):

1. طبيعة العلاقة بين القائد وتابعيه والولاء والحب والثقة فيما بينهم .....الخ .
2. هيكلية العمل و وضع الاهداف وتحديد الادوار وتوضيحها وتنظيم العمل ....الخ .
3. الصلاحيات والسلطة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من اجبار تابعيه بالانصياع له وتقبل توجيهاته .

وبتفاعل هذه الابعاد الموقفية الثلاث في ضوء الاهتمام بكل من العاملين والعمل، قدم فيدلر نظريته في ثمانية خلايا موقفية يحدد كل منها للمدير النمط القيادي الواجب اتباعه ليكون فعالا.

**الشكل رقم ( 6) نموذج فدلر يبين فعالية القيادة (عباس ، 2004 )**

| العلاقة بين القائد والمرؤوسين | هيكل العمل | قوة المركز | نمط القيادة الفعالة |
|---|---|---|---|
| جيدة | منظمة | قوية | التوجه نحو العمل وتحقيق الأهداف |
| جيدة | منظمة | ضعيفة | التوجه نحو العمل |
| جيدة | غير منظمة | قوية | التوجه نحو العمل |
| جيدة | غير منظمة | ضعيفة | التوجه نحو العلاقات الإنسانية |
| جيدة | غير منظمة | قوية | التوجه نحو العلاقات الإنسانية |
| ضعيفة | منظمة | ضعيفة | التوجه نحو العلاقات الإنسانية |
| ضعيفة | غير منظمة | قوية | الاعتماد على الأسلوبين التوجه نحو العمل وكذلك التوجه نحو العلاقات الإنسانية |
| ضعيفة | غير منظمة | ضعيفة | التوجه نحو العمل |

ويلاحظ من الشكل السابق ان الموقف الاكثر ملائمة للقائد هو الذي تكون فيه علاقة القائد بالمرؤوسين جيدة والواجبات المنوطة بهم محددة ومنظمة بشكل جيد . ويمتلك القائد صلاحيات كبيرة ( قوية ) يمكنه ممارستها على العاملين. وعليه لابد للقائد لكي يكون فعالا ان يعمل على تحسين الابعاد الثلاثة في الموقف القيادي.

**ب- نظرية فروم وياتون ( Victor H.Vrom & Philip Yatton ):**

طور فروم ويتون نظرية للقيادة معتمدين على فرضية مفادها ان اتخاذ القرارات هي الوظيفة الرئيسية للقيادة . وهذه النظرية تقدم نموذج معياري لاتخاذ القرارات لكنها لاتتنبأ بالسلوك المناسب للمدير . وترى ان المدير عند اتخاذه للقرارات يتبع واحد من عدة اساليب تتراوح بين اتخاذ القرار بشكل منفرد ( استبدادي ) الى اتخاذ القرار على اساس المشاركة الكاملة مع العاملين. وقد قدمت النظرية خمسة اساليب لصنع القرار هي : ( الفياض ،1995)

- يصنع القرار لوحده
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين
- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين فرادى
- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة
- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك .

**ج- نظرية نضج العاملين** Maturity Of Flowers

قدم هذه النظرية كل من هيرسي و بلانشرد Hersey & Blanchard . وهي امتداد لافكار جامعة اوهايو والشبكة الادارية . حيث تم استخدام بعدي

السلوك القيادي ( الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات ) لوصف اربعة انماط قيادية ، واستخدم الباحثان بعدا واحدا لوصف طبيعة الموقف الذي تمارس فيه القيادة وهو مقدار او مستوى نضج العاملين ( المجموعة ) فيما يتعلق بقدرتهم على تحقيق اهداف ممكنة . وقد بينت هذه النظرية عدم وجود اسلوب قيادي فعال لكل موقف قيادي ، وانما لكل موقف اسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه . وكلما كان الاسلوب متناسبا مع الموقف كان اكثر فعالية من خلال تفاعل ثلاثة عناصر هي (الصرايرة،2005):

- الاهتمام بالافراد
- الاهتمام بالعمل
- النضج الوظيفي

وتقوم هذه النظرية على اساس قدرة المدير على تعديل اسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد (نضج) العاملين لاداء المهام التي توكل اليهم . حيث يمكن استخدام اربعة اساليب قيادية مختلفة كما في الشكل التالي :

شكل ( 7 ) نظرية هيرسي وبلانشرد

| | مشاركة Participating | بيع Selling |
|---|---|---|
| عال ↑ سلوك متجه نحو العاملين (داعم) ↓ واطئ | تقاسم ومشاركة بالأفكار<br>يتصف المرؤوس بالقدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان | تفسير وتوضيح القرارات<br>يتصف المرؤوس بعدم القدرة ولكنه يرغب في أداء المهمة والاطمئنان |
| | تفويض Delegating | إصدار الأوامر Telling |
| | يتصف المرؤوس بالقدرة والرغبة والاطمئنان | إعطاء تعليمات<br>يتصف المرؤوس بعدم القدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان |

→ عال سلوك متجه نحو المهام ←

(موجه)

ويتبين من الشكل السابق انه اذا كان المرؤوس ناضجا ( اي لديه جاهزية عالية لاداء العمل ) فان اسلوب المشاركة يكون الاكثر فاعلية لان المرؤوس لديه القابلية والخبرة ، ولكن لايمكن الاطمئنان اليها لذلك يحتاج الى توجيه من قبل المدير . ام اذا امتلك المرؤوس قابليات وخبرات عالية يمكن الاطمئنان عليها فان اسلوب التفويض هو الاصلح .

اما اذا كانت القابليات والخبرات ضعيفة فان اسلوب اصدار الاوامر المحددة هو الافضل بينما عندما تكون جاهزية المرؤوس متوسطة فان اسلوب البيع هو الافضل .

## المجتمع الصيني بين الماضي والحاضر:

تعتبر التجربة الصينية واحدة من التجارب الفريدة التي اذهلت المجتمع الانساني في العصر الحالي ، حيث احدثت تاثيرا قويا وعميقا على الشعب الصيني الذي يصل تعداده الى ( 3،1 ) مليار نسمة وهو يعادل خمس تعداد سكان العالم حاليا.

لقد باشرت الصين بعملية الاصلاح والانفتاح اواخر عام 1978 وحققت انجازات عملاقة ضمن فترة زمنية قياسية . اذ احتفلت في العام المنصرم بانتهاء العقد الثالث على بدء عملية الإصلاح والانفتاح بإبعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وكذلك الانفتاح على بقية الامم . ولا بد لمن يسعى الى استكشاف خصائص الادارة الصينية ان يتعرف ابتداءً على حضارتها القديمة التي ترجع الى ما قبل الميلاد ، لمعرفة طبيعة الثقافة الصينية التقليدية ليتمكن من تحديد سمات الشخصية ضمن الاطر الاجتماعية والتعرف على المؤثرات التي أسهمت بصقلها على مدى العصور.

## المجتمع الصيني التقليدي :

المجتمع الصيني كغيره من المجتمعات الانسانية الاخرى يتاثر ويؤثر بالعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية ، ويمتلك تاريخ حضاري عميق يمتد لالاف السنين قبل الميلاد وثقافة صينية تقليدية بلورت خصائص الشخصية الصينية ورسمت ملامح هيكل التقاليد والفكر بالرغم من الاختلافات الطبيعية للمناطق والمدن الصينية وتعدد القوميات .

ظهرت في الصين القديمة مدارس فكرية وفلسفية عديدة بسبب الفوضى والاضطرابات التي استمرت مئات السنين حيث سميت تلك الفترة بعصر الربيع والخريف والممالك المتحاربة (722-221 ق.م ).

**وابرز هذه المدارس :**

- الكونفوشيوسية : نسبة الى كونفوشيوس ( 551 – 479 ق.م)
- الطاوية : نسببة الى لاوتسي ( قيل انه عاش في القرن السادس ق.م)
- المووية : نسبة الى موتسي (470 – 391 ق.م )
- المناطقة او الاسميون ومؤسسها هوي شي (380 – 300 ق.م )
- العرافون ويمثلها تسو يين ( 340 – 260 ق.م)
- التشريعية ويمثلها فكر شيون تسي (280 – 233 ق.م)

وجميع هذه المدارس ناقشت ازمة الانسان الصيني واضعة منهجا ورؤيا للخلاص (جلال، 2003)

## تعاليم كونفوشيوس :

يعد كونفوشيوس من اشهر حكماء الصين وفلاسفتها . كان مفكرا ومعلما صينيا تركت فلسفته وتعاليمه اثرا عميقا في الفكر والحياة الصينية لانه يمتلك طريقة خاصة في السلوك الاجتماعي والسلوك السياسي . ويقوم مذهبه على حسن المعاملة وحب الناس والرقة في الحديث والادب في الخطاب واحترام الاكبر سنا والاعلى مقاما وعلى تقديس الاسرة وطاعة الصغير للكبير وطاعة الزوجة لزوجها وان الحاكم يجب ان يمتلك قيم اخلاقية ومثل عليا وان الحكومة أنشئت لخدمة الشعب وليس العكس(الموسوعة المعرفية،الانترنت) .

حاول كونفوشيوس ارساء عملية التغيير الاخلاقي وتطبيق مبادئ السلوك الانساني لاصلاح المجتمع وبث روح النظام عبر التعليم والتربية التي تشمل الشعب والحكام على حد سواء. وكان الاعتقاد السائد حينذاك بان الدولة ركيزتها الاسرة ، والاسرة ركيزتها النفس .

واستمر هذا الاعتقاد والاهتمام بالاسرة حيث تم نقل هذه المفاهيم والتراتبية الموجودة داخل الاسرة الى الحقول الزراعية فكان النظام العائلي هو الغالب في الحقل الزراعي.

يستند المجتمع الصيني التقليدي على النظام العشائري ويلقب دائما (بالمجتمع العشائري) ويتبنى النظام الاجتماعي مفاهيم عشائرية مثل توارث السلطة (بمعنى الابناء يرثون الاباء بعد وفاتهم)، والتمييز الطبقي بين العشائر الكبيرة والعشائر الصغير ضمن المجتمع الواحد . فقد تطور مفهوم النظام العشائري ليشمل النظام السياسي والاجتماعي بشكل مترابط وهذا ما يسمى ( بالهيكل المشترك للاسرة والدولة).

فالصين دولة على طراز الهيكل العشائري وهذه سمة بارزة لنموذج الدولة الصينية (بن،1996).

تتجه القيم الثقافية التقليدية نحو النزعة الجماعية حيث تعتبر من اتجاهات القيم الاساسية لدى الصينيين، لان الحياة عندهم لها معنى عندما تتحقق مصلحة الجماعة اوالعشيرة وليس الاتجاه الذاتي او الفردي لتحقيق الهدف.

وتعد الاخلاق اساس مقياس السلوك الثقافي للعشيرة وافرادها في المجتمع الصيني حيث يتمسك الجميع بها لتاكيد نظام العلاقة الانسانية بين الافراد ليكون الاب الحنون والابن البار والاخ الطيب والزوج العادل والزوجة المطيعة

والوزير المخلص. أي ان المشاعر الانسانية تطغى فيما بينهم وصولا الى حالة الرضا، حيث يقولون في الصين "المشاعر الانسانية فوق قانون البلاد".

( بن،1996).

## خصائص الشخصية الصينية التقليدية :

تتميز الشخصية الصينية التقليدية بمجموعة من الخصائص التي اكتسبها الفرد من ثقافة المجتمع الصيني ومن بين هذه الخصائص مايلي (بن،1996):

أ- الطاعة العمياء لاصحاب النفوذ: تتميز الشخصية الصينية التقليدية بالطاعة العمياء للشخص الذي يتمتع بالسلطة والنفوذ ،وهذه الخاصية متاصلة في اعتقاد الفرد الصيني بضرورة طاعة السلطة بدون قيد او شرط . ومما يلاحظ ان الطاعة تتحدد تراتبيا حسب المنزلة ومرتبتها فيكون رب الاسرة داخل منزله امبراطور على زوجته واولاده وخارج منزله تظهر طبيعته الثانية التي تتميز بالطاعة والاحترام .

ب- الانسجام مع الاخر: يمثل الانسجام مقياس مهم من مقاييس الثقافة الصينية التقليدية لانه يؤدي الى استقرار وكلما زاد الانسجام داخل الاسرة تحقق الازدهار والوئام . .

ت- الاتكالية: كما تحمل الشخصية الصينية التقليدية ملامح الاتكالية (أي الاعتماد على الغير) والاعتماد على العشيرة وعلى الوالدين وعلى الاصدقاء وعلى السلطة وعلى التقاليد.

ث- الصبر والعمل الشاق : تمتاز الشخصية الصينية بالصبر وقوة التحمل والقدرة على العمل الشاق الدؤوب ولساعات طويلة وهذه الخصائص تنطبق على افراد الاسرة الصينية التي تعتبر بمثابة وحدة انتاجية متكاملة

تعتمد على الاقتصاد الطبيعي الزراعي ذو العمل اليدوي الجماعي ، أي ان الاسرة هي ساحة الانشطة الرئيسية للصينيين التقليديين .

## المجتمع الصيني المعاصر ( منذ عام 1978 والى يومنا هذا ) :

تمكن الشعب الصيني من ان يمزج بين تعظيم الزعيم التاريخي "ماوتسي تونغ " مؤسس الصين الشيوعية الذي توفى عام 1976، وتقدير واجلال الزعيم " دينغ هسياو بنغ " مؤسس الصين الحديثة وقائد مسيرة الاصلاح السياسي والاقتصادي منذ وفاة (ماو) وحتى تخليه بشكل طوعي عن منصبه عام 2000. اذ قاد ( دينغ) سياسات الانفتاح والتحرر الاقتصادي واعتماد اقتصاد السوق لان تحقيق الاشتراكية حسبما كان يعتقد يتحقق عن طريق مضاعفة معدلات النمو الاقتصادي ومنافسة العالم الراسمالي وتراكم راس المال العام والخاص وتعظيم الاقتصاد. (الحسيني،2008)

لقد انطلقت الصين رسميا في طريق الاصلاح في تشرين الاول عام 1978 وشمل ذلك القطاع الزراعي والقطاع الاقتصادي القائم على التخطيط والمتجه باتجاه اقتصاد السوق ، وبدات اصلاحات الريف ووزعت الاراضي على العائلات لاقامة المزارع الجماعية ، وبدأ دفع الرواتب للفلاحين في نهاية العام على اساس كمية الغلّة للارض وليس الاجر بقدر ساعات العمل داخل المزرعة.

والغى (دينغ) احتكار الدولة لشراء وبيع المنتجات الزراعية مما اتاح للفلاحين حرية اختيار نوع المزروعات التي يتمكنون من بيعها وتحمل المسؤولية، ولهذا تسبب نوع من الازدهار في وضع الفلاحين بشكل عام حيث توفرت لديهم نوع من الوفرة المالية مع امتلاكهم خيار ترك الحقول لتاسيس محال

صغيرة لصناعة الاطعمة او توفير احتياجات الريف الصيني اذ نمت وانتشرت هذه الاعمال والمشاريع الصغيرة ليصل عددها في عام 2003 الى (22) مليون مشروع صغير تستخدم نحو (135) مليون عامل ، معظمهم كان يكسب رزقه سابقا بالعمل في الحقول الزراعية القريبة . (مريديث،2009 ) .

كما باشر (دينغ) منهجه بالاصلاحات الصناعية بعد الاصلاحات الزراعية واسس ((مناطق اقتصادية خاصة )) في مناطق محدودة واوقف العمل بالقوانين المناهضة لمشروعات الاعمال مع تطبيق قواعد ميسرة وتحصيل ضرائب مخفضة ، ووجدت الشركات الاجنبية تشجيعا صينيا من اجل بناء المصانع في المناطق المخصصة واستخدام الاف العمال الصينيين لانتاج السلع للعالم الخارجي . وفي عام 1984 وسعت هذه التجربة الناجحة بزيادة المناطق الاقتصادية الخاصة في اربع عشرة مدينة على طول ساحل الصين .

واليوم يوجد في الصين مئات المناطق الاقتصادية التي تنظمها الحكومة المركزية لجذب الاستثمار الاجنبي.

لقد ساهمت عملية الاصلاح في الحزب في ازالة مفهوم صراع الطبقات وحررت الشعب من عقدة الخوف من التملك والانتاج والابداع ، والتي ادت لاحقا الى رفع معدلات التنمية البشرية والاقتصادية . كما ساهمت هذه العملية في تطوير مفاهيم القيم الاخلاقية والثقافية والانتاجية والاجتماعية مما زاد من الحرية الشخصية للفرد والمجتمع . وظهرت طبقة جديدة من العمال المثقفين والمهرة من ذوي القدرات الفكرية القادرة على الابتكار والابداع اكثر من الاعتماد على القوة الجسدية . (الحسيني ، 2008)

لقد شعرت القيادة الصينية الجديدة بضرورة الانفتاح على العالم والتعرف على الثقافات الاخرى وكسر الطوق الحديدي الذي كان يلف المجتمع

الصيني خصوصا بعد التطور الهائل الذي حصل بالشبكة العنكبوتية للمعلومات ووسائل الاتصال والفضائيات .

وكان لا بد من الاستفادة القصوى من الامم المتقدمة علميا ، والاهتمام بعملية البناء الذاتي للفرد والمجتمع والدولة حيث اعتمدت سياسة اكتساب المعرفة عن طريق ارسال الالاف من الصينيين للدراسة في الخارج ، ليعودوا بعد ذلك مسلحين بالعلم والمعرفة الجديدة. (الحسيني،2008).

تمر البنية الثقافية الصينية بمرحلة انتقالية وذلك بسبب الميل نحو النزعة القومية والتركيز على الهوية التاريخية ومحاولة استحضار للتراث الصيني واسترجاع المجد الحضاري القديم ، وملاحظة نهضة الافكار الكونفوشيوسية في الدول المجاورة (اليابان – كوريا الجنوبية – تايوان)، ومدى الكسب الذي يمكن ان يحققه هذا الاستنهاض الفكري الذي يؤكد على التراتبية التي تؤدي الى احترام السلطة .

## خصائص الشخصية الصينية المعاصرة :

لا يمكننا الفصل الحاد بين الشخصية الصينية المعاصرة والشخصية التقليدية لاسيما وان الثقافة الكونفوشيوسية لازالت تتجدد بفعل مركزي مخطط، ففي عام 1997 اعلن الحزب الشيوعي عن مخطط لبناء مئة مركز لتعليم وتثقيف الافراد عن الامجاد الصينية (عبد الحي،2000) .وعند وضع مقارنة بين هاتين الشخصيتين نستطيع التعرف على الخصائص التقليدية التي احتفظوا بها ( او فقدوها ) والخصائص الجديدة التي ظفروا بها . (بن،1996)

تتشكل البنية الثقافية المعاصرة للمجتمع الصيني من ثلاثة محاور هي :- (عبد الحي ، 2000)

1- الثقافة الكونفوشيوسية

2- الثقافة الماركسية

3- الثقافة الغربية

ان سطوة التراث الثقافي في الصين عميقة ومتجذرة والمجتمع اسري عشائري ، والعلاقات السلطوية داخل هذا النظام حازمة ، والتراتبية اهم الادوار الاجتماعية ، والاخلاق الكونفوشيوسية اقوى من القانون ، والروح الجماعية هي الروح السائدة عند الجميع ، ومحاسبة الذات ونقدها ضرورة نفسية واجتماعية ، والعلاقات الانسانية كالوئام والانسجام ضرورة لتحقيق السلام والسعادة ، تمكنت الثقافة التقليدية من الصمود اثناء مراحل التطور التاريخي الصيني ، حيث لم نرى تغيرات جذرية في البنى الاجتماعية كما حصل للاوربيين. بل نلاحظ نوع من التطابق في التوجهات العامة للصين المعاصرة مع الصين التاريخية ، من خلال الاحياء القومي والتركيز على استعادة الامجاد الحضارية . وهناك باحث غربي يقول " ان الفلسفة الماوية حطمت اطار التقاليد لكنها لم تتمكن من تغيير النماذج السلوكية " .(عبد الحي ،2000)

## الخصائص الاساسية لثقافة منشآت الاعمال الصغيرة في الصين، وللعاملين معها

على الرغم من التاثير الواضح لافكار ومبادئ الفيلسوف كونفوشيوس، في اطار العلاقات الاسرية وسيطرة التراتبية الى جانب وجوب طاعة الاصغر للاكبر الا ان هذه الخصائص بقيت ذا تاثير كبير على الرغم من التطورات الاقتصادية الضخمة التي شهدتها الصين خلال العقود الاخيرة. ان منشات

الاعمال الصغيرة المنبثقة من العائلة الصينية تمتلك خصائص مشتركة في اطار العمل الاداري.

فمن وجهة النظر الاجتماعية. تشكل العائلة الوحدة الاساسية في المجتمع. وفي المجتمع الكونفوشيوسي تشكل العائلة المركز الاساس لجميع العلاقات. (Sheh Seow Wah , 2001).

ومن وجهة النظر الاقتصادية، فان منشاة الاعمال هي وحدة اقتصادية الى جانب كونها وحدة اجتماعية ايضا، وبالتالي فان المالك (او المدير) الى جانب وجوب تصرفه في اطار ماهو مسموح او مرفوض، مكروه او محبوب من القيم الادارية المرتبطة اساسا بقيم المجتمع . عليه ان يتصرف بطريقة عقلانية ( اقتصادية ) ليضمن البقاء والنجاح لهذه المنشاة العائلية . ان هذا الدور المزدوج هو الذي اطر المنشات الصينية بأطر ادارية قوامها الرعاية الابوية الاقتصادية . وعلى اية حال، فان المدير الصيني مرن في تعاملاته الادارية لكنه بالمقابل اقل مرونة ( او يمكن القول انه غير مرن ) في علاقاته الاجتماعية لاسيما في اموره العائلية . ومن اجل ان يكون موفقا في ادارة الصراعات بين هذين الجانبين توجب عليه ان يتعلم كيف يوفق او يوازن بين مبادئ ومتطلبات العمل الاداري، ورغبات عائلته (او اصحاب المشروع الذي يعمل فيه) عن طريق التكامل الذكي بين هذين البعدين .

ان قيم الثقافة الصينية غالبا ماينظر اليها على انها العامل المهم في تحديد الممارسات الادارية والتنظيمية ( Tan,1989 ) .

لقد اصبح واضحا مدى تاثير القيم الثقافية للمجتمع الصيني في الممارسات الادارية الى درجة انها ميزت الادارة الصينية عن غيرها من الادارات

الاخرى بخصائص على درجة عالية من الاهمية . اذ تنفرد الادارة الصينية بالخصائص التالية :

- المركزية العالية في صناعة واتخاذ القرارات.
- قلة العلاقات الرسمية في اطار هيكلة انشطة العمل.
- نظام القيادة الابوي.
- التأكيد الواضح على العمل الجماعي والسلوك الجمعي .
- العلاقة القوية بين الادارة والملكية .

ان تاثير القيم الثقافية الصينية على المنظمة والممارسات الادارية يمكن تقسيمها الى ما يلي :

- ادارة الموارد البشرية .
- الهيكل التنظيمي .
- النمط القيادي .
- التوجه نحو الاعمال .

وسوف تذكر الدراسة هذه الامور المهمة تباعا :-

## اولا : ادارة الموارد البشرية في المنظمات الصينية

ان تكون مديرا انسانيا في تعاملك اليومي في موقع العمل ذلك شيء ينظر اليه بتقدير عالي من قبل العاملين . ووفقا لتعاليم كونفوشيوس فان القيمة الانسانية تتجلى في التصرف المؤدب والشهامة وحسن النية والرقة والاتقان diligence . ومن خلال التاكيد على ممارسة هذه القيمة ستتحول مع الايام الى

علاقات حميمية مبنية على الصداقة والصراحة الواضحة . ان هذه العلاقات الحميمية والتسامح بين اعضاء مجاميع العمل اصبحت اليوم في المنظمات الصينية جزءا اساسيا من حركية ادارة العلاقات . فالعلاقات وليس مستويات الاداء هي التي تلعب دورا اساسيا في ترقية الافراد . وتاتي هذه الحالة من خلال استمرار تساؤلات قادة المجموعات : هل يمكن الاعتماد عليه ؟

هل هو مخلص ؟

وليس السؤال أأنجز عمله جيدا ام لا ؟ ( Sheh,1993 )

## ثانيا : بناء الهيكل التنظيمي

تتحكم في منشات الاعمال الصناعية الصغيرة العلاقات العائلية الى حد بعيد مع التاكيد على البناء الهرمي ، علما ان هناك توجه طبيعي نحو المزج بين المسائل العائلية والمسائل التنظيمية . ومن الشائع ان تلاحظ التشابه الكبير بين التدرج التنظيمي والتدرج العائلي . ومن النادر جدا ان تجد خارطة تنظيمية رسمية نظرا لاعتماد المركز الاداري على مكانة الفرد واقدميته في العائلة . وعند الحديث عن هيكلة انشطة العمل تتوجب الاشارة الى عدم وجود تخصصات دقيقة وواضحة تماما كالذي نجده في المنظمات البيروقراطية الغربية . بمعنى اخر ان منظمة الاعمال الصينية تعتمد على فكرة اغناء العمل وتدوير العمل بدلا من ايجاد تخصصات دقيقة في نشاط واحد فقط .لذلك نلاحظ عدم وجود وصف واضح للعمل ولاجراءات العمل ايضا . ومن الصعب ان تجد في هذه المنظمات وثائق مكتوبة بخصوص القواعد والسياسات الادارية (Sheh,1993).

ويبدو ان سبب عدم الاهتمام بهذه الامور الادارية مرده الى ايمان المدير الصيني بأن العاملين يتتظر منهم دائما الطاعة Obedience , والاعتمادية Reliability , والثقة والولاء المطلق Trust&Loyalty .

ومما يلاحظ على المنظمات الصينية ميلها نحو المركزية والاحتفاظ بالسلطة والسيطرة على المعلومات .

## ثالثا : النمط القيادي للمدير الصيني

ان الجذور التي نمت منها اغلب منظمات الاعمال الصينية هي التكوينات العائلية ، لذلك نلاحظ انتشار العلاقات الابوية والمحسوبية بشكل واضح في هذه المنظمات ، الامر الذي انتج في نهاية الامر نمط قيادي ابوي ( Redding,1990 ) .ويتعزز هذا النمط بشكل واضح عندما يقترن بطبيعة العلاقات العائلية المبنية على اساس احترام واطاعة الشخص الاكبر في العائلة والاخلاص والتفاني في سبيله .

وغالبا ماينظر الى المدير الصيني انه الراعي او الحارس والمانح للاشياء التي تسعد العاملين وتحقق رغباتهم واحلامهم .

ان اغلب المنظمات الصينية تقدم او تطبق نظام التوظيف مدى الحياة Life Time Employment – للعاملين ، وطالما لايقترف العامل خطأ او سلوكا معيبا ، فأن المدير الصيني لاينهي عقد العامل لمجرد ان ادائه غير مرضي . بالاضافة الى ان قوة العلاقات العائلية في المنظمات الصناعية تؤدي الى تعيين افراد العائلة واقربائهم في هذه المنظمات ، قبل التفكير في الاشخاص الغرباء . وقد عزز هذا السلوك من موضوع ممارسة المحسوبية Nepotism الى حد كبير في هذه المنظمات لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها (Chong,1987 ) .

ومما يلاحظ على المدير الصيني انه دائم التطلع الى المستقبل بمنظار متفائل وبشكل متزامن مع اهتمامه بما يجري حوله حاليا وما كانت عليه الحال في الماضي .

ولا شك ان قدرته ومهارته في استشراق هذا المستقبل وسعت من تطلعات الادارة المستقبلية، ولاشك في انه كلما كان المدير ذا توجه مستقبلي كلما كان اقدر على تشخيص الفرص واستثمارها. وللحقيقة فان المدير الصيني يبني للمنظمة التي يديرها برجا عاليا وانه سيؤول الى ابنائه في المستقبل، وانطلاقا من هذه الرؤية فان المدير الصيني الريادي سيعمل على اعادة استثمار مدخرات المشروع باستمرار. ويقودنا ذلك الى القول ايضا ، على الاقل من وجهة النظر الثقافية ان الصينيين يهتمون بشكل واضح بمستقبل العائلة وسعادتها ، لذلك نراهم يعطون اهتماما كبيرا بكيفية زيادة ثروة العائلة .

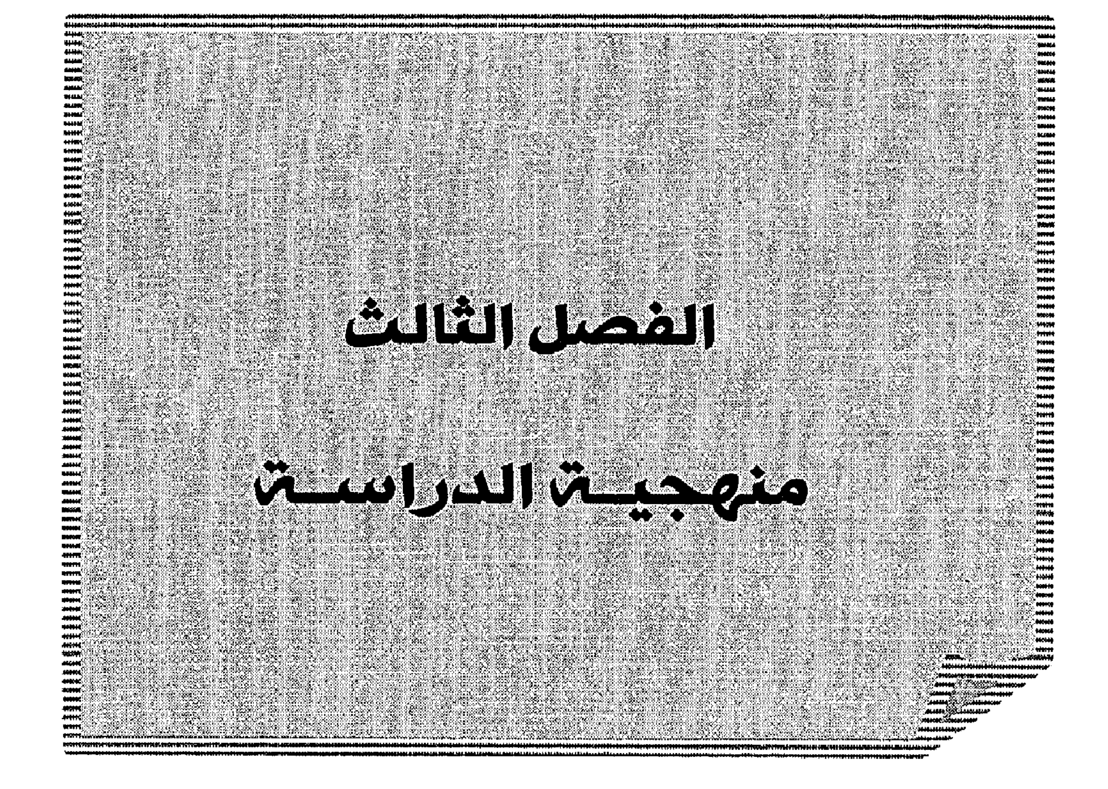
ان هذا الحرص والتوجه المستقبلي الواضح دفعاه الى ان يكون مثابرا في عمله ولساعات طويلة Diligently وبتدبير ممتاز لاسعاد عائلته من خلال حسن ادارته للمنظمة التي يعمل فيها . ويشير العديد من المهتمين بخصائص المدير الصيني ان لديه حاسة عالية نحو الانجاز Sense of Achivement وجعلت منه رياديا من الطراز الاول (Myers ,1989).

أخيرا لابد من الاشارة ايضا الى تمتع المدير الصيني بالثقة العالية في النفس، وهو يعمل باستمرار في زرع هذه الثقة في نفوس وعقول العاملين معه في المنظمة . مؤمنا في الوقت نفسه من ان نجاحه يعتمد مباشرة على حسن توليفه للاحداث مع البشر ، وهو واثق ايضا من ان تقديم الدعم والتعاضد الصحيح يجعل من كل شيء ممكنا ، وان الامر ليس سوى مسألة وقت .

## رابعا : التوجه نحو العمل

يلاحظ على المدير الصيني الرغبة الاكيدة في العمل وعدم تخليه عن طموحاته المستقبلية ومايرافقها من مخاطر بسهولة . انه صبور ويستجيب بسرعة ولديه قدرة عالية على التحمل Endurance .

يجب التنويه هنا من ان منظمات الاعمال في يومنا هذا لاتتطلب العمل الجاد والمثابرة المتواصلة فقط وانما تتطلب ايضا من العاملين المهارة(Myers,1989) .



# الفصل الثالث

# منهجية الدراسة

# الفصل الثالث

# منهجيــة الدراســة

## المقدمة

يهدف هذا الفصل الى توضيح منهجية الدراسة التي استخدمها الباحـث وذلك بتحديد كل من تصميم الدراسة وتحديـد مجتمـع الدراسـة وعينتهـا واداة البحث وطريقة الاعداد ، ودلالات الصدق والثبـات ، الى جانـب عمليـة جمـع البيانات وتحليلها والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في التحليـل .وسـوف يختتم الفصل بالاشارة الى اهم المحددات من وجهة نظر الباحث .

## تصميم الدراسة :

تعتمد عملية التصميم الخاص بالدراسات العلميـة علـى طبيعـة المشـكلة المطروحة والاهداف التي ينتظر تحقيقها عند اتمام معالجة المشكلة المطروحة .لقـد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلـي واسـلوب الدراسـة الميدانيـة باعتبـاره الاكثر انسجاما في انجاز الدراسة الحالية . كما استعان بالمراجع والمصادر المتاحـة لاعداد الاطار النظري للدراسة .وفي الجانب الميداني استخدم الباحث استبانتان كوسيلة اساسية لجمع البيانات وتحليلها احصائيا للوصول الى الاجوبـة الخاصـة لاسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

## مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بكل الصناعات الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية التي تعد من ابرز المدن الصناعية الصينية ومركز رئيسي للتجارة العالمية. مساحتها( 7434,4) كم مربع وعدد سكانها ( 7,6072) مليون بحسب تعداد 2006 . تقع كوانجو على رأس دلتا نهر اللؤلؤ ( تشوجيانغ )، وعلى بعد 120 كم شمال غرب هونغ كونك ، وهي عاصمة مقاطعة كواندونغ واحد موانئ الصين الرئيسية . (الموسوعة المعرفية ، الانترنت )

كما انها مدينة ثقافية اذ يمتد تاريخها الى 2200 عام وكانت قديما تمثل نقطة الانطلاق لطريق الحرير البحري .واستمرت اهمية هذه المدينة تجاريا وصناعيا منذ ذلك الوقت والى يومنا هذا ، حيث يقام فيها المعرض التجاري للمنتجات الصينية ويسمى معرض كوانجو ، بواقع دورتين سنويا ، في الربيع والخريف والذي انشأ عام 1957 ولم تنقطع اقامته لحد الان ، وهذا ما جعل المدينة تحتل المرتبة الثالثة في قائمة القوة الاقتصادية الشمولية للمدن الصينية.(ابو طفرة ،2010)

تشتمل مدينة كوانجو على جميع انواع الصناعات من دون تحديد لاي نوع معين ،كما انها تساهم بدعم الاقتصاد الصيني من خلال تبني 34 نوع من اصل 40 نوع من الصناعات الاكثر اهمية في الصين .

ومن بين تلك الصناعات ( صناعة السفن والسيارات والورق وتكرير السكر والمنسوجات والات الخياطة ...الخ ) ، وحافظت المدينة ايضا على المصنوعات اليدوية وصناعة الخزف الصيني والنحت على العاج والمصنوعات الخشبية .

زار التجار العراقيين الصين خلال القرن السابع الهجري عبر مدينة كوانجو كونها الميناء الوحيد للصين في ذلك الوقت ، اذ كان لديهم نشاط تجاري واضح مع الصين مما يعكس قوة ورصانة العلاقة التجارية بين البلدين . ( ال ياسين ، 2010 )

بينما التجار البرتغاليون توجهوا اليها لاول مرة عام 1516 م . وفي اوائل القرن التاسع عشر هيمن التجار البريطانيون والهولنديون والفرنسيون والبرتغاليون على معظم التجارة بين كوانجو والغرب .

## عينة الدراسة

تكون عينة الدراسة من (76) مديرا و (152) موظفا يعملون في (38) مشروع صناعي صغير في مدينة كوانجو.واغلب هذه المشاريع متخصصة بانتاج الالبسة والصناعات الحرفية . وتم توزيع الاستبيانات على كافة افراد عينة الدراسة من قبل الباحث وبمساعدة بعض الاشخاص الذين يتقنون اللغة الصينية والعربية .

## طرق جمع البيانات :

لقد استخدم الباحث استبانتين لقياس القيم الادارية والانماط القيادية للمدراء الصينيين وفيما يلي توضيح لهما :-

- **الاستبانة الاولى:** لقياس القيم الادارية للمدراء الصينيين والبالغ عددهم (76) مديرا وقد تم استخدامها في بحث ( السالم والرويح ، 1999 ) ، والاستبانة مكونة من جزأين وكما يلي :

**الجزء الاول** : ويحتوي معلومات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الانحدار الحضري ، سنوات الخبرة.

**الجزء الثاني** : خصص لقياس القيم الادارية ، ويحتوي على (42) سؤال مبوبة في ستة مجاميع وكما يلي :-

قيم اخلاقيات العمل وتقاس بالاسئلة ( 1-6-11-16-21-26-32-39-42)

القيم التنظيمية وتقاس بالاسئلة ( 2-7-12-17-22-27-31-37-40)

القيم الانسانية وتقاس بالاسئلة ( 3-8-13-18-23-28-33-38-41)

قيم الراحة والفراغ وتقاس بالاسئلة ( 4-9-14-19-24-29-32)

قيم المشاركة الجماعية وتقاس بالاسئلة (5-10-15-20-25-30-35)

ولتقدير قيم االمتوسطات الحسابية للقيم الادارية تم اعتماد طول الفئة (1.33)

وتم نقسيم القيم الى ثلاث فئات ، تم احتساب طول الفئة حسب القانون (اعلى قيمة – ادنى قيمة ) مقسوما على عدد الفئات (5-1)/ 3=1.33 :

- المستوى الاول (2.33 فادنى ) منخفض.
- المستوى الثاني ( 2.33 – 3.66 ) متوسط
- المستوى الثالث ( 3.66 – فاعلى ) مرتفع

**الاستبانة الثانية** : خصصت لتحديد النمط القيادي للمدير من خلال اجابات المرؤوسين من افراد العينة. حيث تم تصميمها من قبل (بليك وموزتون، 1964) والتي اجريت تطويرات عديدة عليها بعد هذا التاريخ .

وتضمنت هذه الاستبانة جزأين وكما يلي :-

**الجزء الاول** : ويحتوي على معلومات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين (كالجنس ، والعمر ، والمستوى التعليمي ، وسنوات الخبرة)

**الجزء الثاني** : ويحتوي على ستة فقرات تمثل عناصر القيادة الستة في نظرية الشبكة الادارية وفي كل منها خمس عبارات يقوم المبحوث باعطائها اشارة (X) في الحقل الذي يعتقد المبحوث انه يصف فعليا سلوك مديره المباشر .

والانماط القيادية الخمسة تقاس بارقام العبارات التالية والواردة في الاستبانة :-

النمط السلطوي (1،6،3،2،1،4)

النمط المعتدل (4،3،4،4،5،2)

النمط المتساهل (3،2،5،5،4،1)

النمط الانساني (2،1،2،3،3،5)

النمط الفريق ( 5،4،1،1،2،3)

ولتقدير قيم الاوساط الحسابية للانماط القيادية تم تقسيم قيم الانماط القيادية(ا الى ثلاث فئات اعتمادا على طول الفئة حسب القانون (اعلى قيمة – ادنى قيمة) مقسوما على عدد الفئات (5-1)/ 3= 1,33:-

- المستوى الاول (2.33 فادنى ) منخفض
- المستوى الثاني : (2.33 – 3.66) متوسط
- المستوى الثالث ( 3.66 – فاعلى ) مرتفع

هذا وقد طبقت نفس الطريقة بخصوص قيم الاوساط الحاسبية للقيم الادارية .

## صدق الاستبانة وثباتها:

بخصوص الاستبانة الخاصة بالقيم الادارية فقد تم استخدامها واختبارها سابقا في بحوث منشورة (السالم ورويح 1999) فضلا عن ان الباحث قام بتوزيعها على ثمانية محكمين من اعضاء الهيئة التدريسية وفي تخصص الادارة وممن يعملون في الجامعات الاردنية لغرض التحكيم ، وقد وافق المحكمون على محتوياتها بعد اجراء تغييرات لغوية طفيفة على بعض الفقرات الواردة فيها .وقد قام الباحث باستخراج معامل الاتساق الداخلي للمتغيرات الخاصة بالقيم الادارية (كرونباخ الفا) Cronbach Alpha والوصول الى معامل الثبات الكلي (87٪) وكانت النتائج الفرعية كما يلي :

قيم اخلاقيات العمل 62٪

القيم التنظيمية 66٪

القيم الانسانية 72٪

قيم المشاركة 65٪

قيم الراحة 61٪

ويلاحظ ان جميع انواع القيم الادارية حصلت على قيمة اعلى من 60٪ وهذه نسبة مقبولة لاغراض التحليل العلمي اذ تجاوزت الحد الادنى المتفق عليه للاعتمادية (Sekaran,1992).

اما بخصوص الاستبانة الخاصة بالانماط القيادية للمديرين فقد تم استخدمها في بحوث عديدة بعد ترجمتها الى اللغة العربية (الفياض 1995)واجراء بعض التعديلات عليها بالشكل الذي يحافظ على جوهر هذا المقياس الذي طوره كل من (Blake and Moauton,1987)

## الاساليب الاحصائية المستخدمة :

اعتمد الباحث على الرزمة الاحصائية (SPSS) من اجل الاجابة على الاسئلة ، حيث استخدمت الاساليب الاحصائية التالية .

- التكرار والنسبة المئوية لتوصيف الاجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للعبارات .
- الجداول التقاطعية متضمنة التكرارات والنسب المئوية لتحديد النمط القيادي السائد .
- مربع كاي اللامعلمي لمقارنة التكرارات المشاهدة والتكرارات .
- التكرارات الموزونة لبيان مجموع التكرارات والنسب المئوية للانماط القيادية.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة .
- اختبارات مان ويتني وكروسكال والز اللامعلمية لفحص الفروق في اجابات عينة الدراسة الخاصة بالانماط القيادية .

- معامل الارتباط سبيرمان لكشف العلاقة بين القيم الادارية والانماط القيادية
- تحليل التباين الاحادي لفحص الفروق في اجابات عينة الدراسة للقيم الادارية .
- اختبارات ليفن لفحص تجانس التباين في القيم الادارية حسب المتغيرات الديموغرافية ( الجنس ، العمر ، .... الخ)
- معامل الثبات كرونباخ الفا لقياس الاتساق الداخلي لاستبانة القيم الادارية

## حدود ومحددات الدراسة

تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية:

اقتصر موضوع الدراسة على تحليل كل من القيم الإدارية والأنماط القيادية للمدير الصيني في بعض المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية، وذلك في ضوء الخصائص الشخصية لكل من المدراء والعاملين.

2. الحدود الزمنية:

استغرقت الدراسة نحو سنة دراسية تقريبا امتدت من شهر نيسان 2009 ولغاية حزيران 2010.

3. الحدود المكانية:

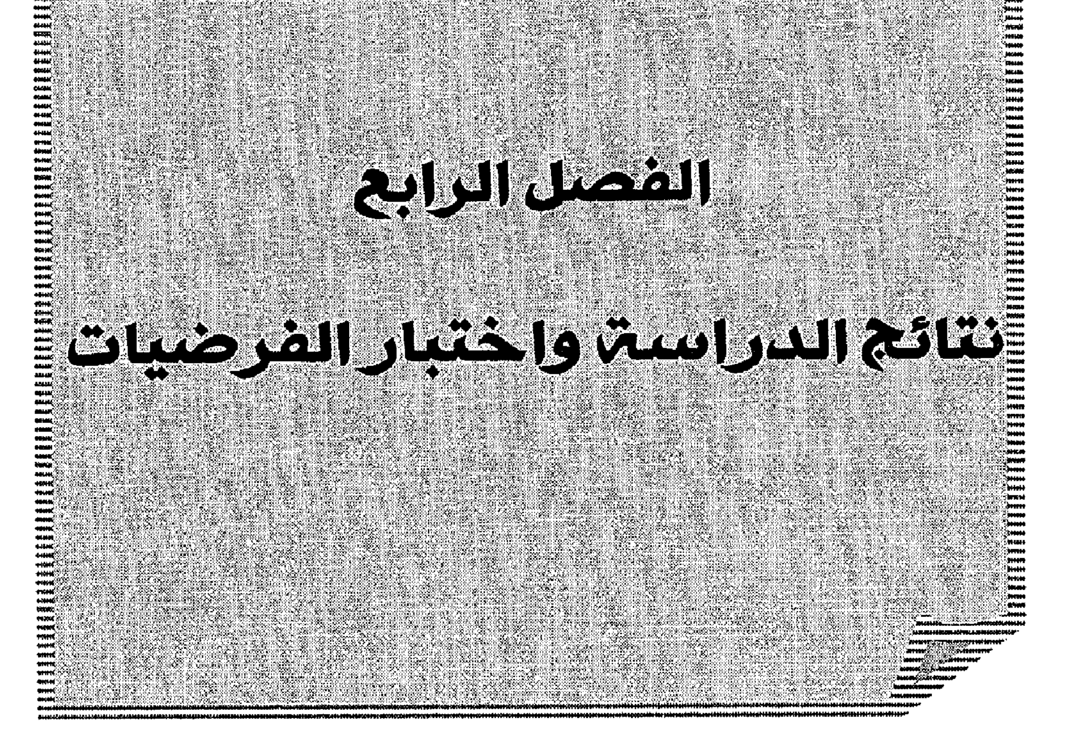
اقتصرت الدراسة على إجراء عمليات التحليل في (38) منشأة صناعية صغيرة تم اختيارها عشوائياً في مدنية كوانجوا الصينية.

### 4. الحدود البشرية:

تقترن الحدود البشرية بعدد الافراد الذين شملتهم الدراسة والبالغ عددهم (228) شخص، منهم (76) من هو برتبة مدير اومساعد مدير، والبقية عاملون في وظائف يشرف عليها المدراء.

اما بخصوص محددات الدراسة فان الباحث يفترض المحددات التالية وهو بصدد تحليل وتفسير البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها من افراد العينة :

1. ان جميع المدراء الصينيين الذين اجابوا على الاسئلة الخاصة بقيمهم الادارية تمثلت في اجاباتهم درجة عالية من الصدق .
2. ان جميع العاملين (من غير المدراء) الذين شملهم البحث اجابوا على اسئلة الدراسة الخاصة بالانماط القيادية للمدراء الصينيين الذين يعملون تحت اشرافهم المباشر بامانة وبدرجة عالية من الصدق .
3. ان من قام بترجمة هذه الاستبانات من اللغة العربية الى اللغة الصينية (وبالعكس ) كان ملما بدرجة عالية بالمعنى الدقيق لكل سؤال من الاسئلة الوارد في هذه الاستبانات ..



# الفصل الرابع

# نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

# الفصل الرابع

# نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

## مقدمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم الإدارية والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية ، وعليه سيقوم الباحث بتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة ثم يلي ذلك عرض موسع وشامل لنتائج الدراسة ومناقشة الاسئلة التي تضمنتها بالاضافة الى اختبار الفرضيات الاساسية والفرعية للدراسة .

## وصف خصائص عينة الدراسة

### الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين

يتبين من الجدول (1) ادناه مجموعة من الحقائق الخاصة بالمديرين الذين شملتهم الدراسة:

1. **الجنس**: ضمت العينة اربعون مديرا (53٪)، بينما بلغ عدد المديرات (36) مديرة، (47٪) .
2. **العمر** : تراوحت اعمار المدراء بين الـ ( 21 ) والـ ( 50 ) ، ويلاحظ ان غالبية المدراء من الذكور تقع اعمارهم بين الفئة العمرية ( 21 – 30 ) اذ بلغت نسبتهم ( 48٪ ) ، اما الاناث فقد شكلت الفئة العمرية ( 31 – 40 ) نسبة ( 42٪ ) وكانت هي الاعلى.

3. **المستوى التعليمي** : تنوعت المستويات التعليمية للمديرين من حملة شهادة الثانوية العامة وشهادة دبلوم والبكالوريوس ، وبملاحظة الارقام من الجدول السابق تبين إن حملة شهادة الثانوية العامة والدبلوم يشكلون النسبة الاعلى ( ٪74 ) وحملة شهادة البكالوريوس ( ٪26 ) .
4. **مدة الخدمة** : يبين الجدول السابق ان (٪76 ) من المديرين تقل خدمتهم في الوظيفة الحالية عن 10 سنوات، ونسبة الذين لديهم خدمة تزيد على 10 سنوات في الوظيفة الحالية هي ( ٪24 ). اما المديرين الذين لديهم خدمة اجمالية اقل من 10 سنوات فنسبتهم (٪71)، بينما الذين خدمتهم اكثر من 10 سنوات نسبتهم ( ٪29 ).
5. **الحالة الاجتماعية والانحدار الحضري** :- يلاحظ من الجدول ( 1 ) ان اغلب المدراء ينحدرون من المدن ، اذ بلغت نسبتهم ( ٪84 ) ، وان نسبة المتزوجون ( ٪63 ) .

## جدول رقم (1)

## الخصائص الشخصية والوظيفية لجميع افراد عينة البحث

| الخصائص الشخصية والوظيفية | | المدراء | | المرؤوسين | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | ٪ | التكرار | ٪ |
| الجنس | ذكور | 40 | 52.63 | 94 | 61.8 |
| | اناث | 36 | 47.36 | 58 | 38.2 |
| | المجموع | 76 | 100 | 152 | 100 |
| العمر | 21 – 30 | 36 | 47.4 | 108 | 71.1 |
| | 31 – 40 | 32 | 42.1 | 40 | 26.3 |
| | 41 – 50 | 8 | 10.5 | 4 | 2.6 |
| الانحدار الحضري | ريف | 12 | 15.8 | | |
| | مدينة | 64 | 84.2 | | |
| الحالة الاجتماعية | اعزب | 28 | 36.8 | | |
| | متزوج | 48 | 63.2 | | |
| المستوى التعليمي | ثانوية عامة | 28 | 36.8 | 40 | 26.3 |
| | دبلوم | 28 | 36.8 | 50 | 32.9 |
| | بكلوريوس | 20 | 26.3 | 62 | 40.8 |
| مدة الخدمة في الوظيفة الحالية | اقل من 5 | 24 | 31.6 | 98 | 64.5 |
| | 6 – 10 | 34 | 44.7 | 54 | 35.5 |
| | 11 – 15 | 12 | 15.8 | | |

| | اكثر من 16 | 6 | 7.9 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| مدة الخدمة الاجمالية | اقل من 5 | 22 | 28.9 | 60 | 39.5 |
| | 6 – 10 | 32 | 42.1 | 68 | 44.7 |
| | 11 – 15 | 10 | 13.2 | 20 | 13.2 |
| | اكثر من 16 | 12 | 15.8 | 4 | 2.6 |

## الخصائص الشخصية والوظيفية للمرؤوسين

1. **الجنس** : ان عدد المرؤوسين الذكور ( 94 ) بنسبة ( 62٪ ) اما الاناث فقد بلغ عددهن ( 58 ) أي بنسبة ( 38٪ ) .
2. **العمر** : تراوحت اعمار المرؤوسين بين ( 21 – 50 ) ، ويلاحظ ان غالبية المرؤوسين من الذكور تقع اعمارهم بين الفئة العمرية ( 21 – 30) اذ بلغت نسبتهم ( 71٪ ) ، اما الإناث فقد شكلت الفئة العمرية ( 31 – 40 ) النسبة الأعلى اذ بلغت ( 26٪ ) .
3. **المستوى التعليمي** : تنوعت المستويات التعليمية للمرؤوسين من حملة شهادة الثانوية العامة وشهادة الدبلوم وشهادة البكالوريوس ، وبملاحظة الأرقام من جدول ( 1 ) يتبين ان حملة شهادة الثانوية العامة والدبلوم يشكلون النسبة الأعلى ( 59٪ ) وحملة شهادة البكالوريوس ( 41٪ )
4. **مدة الخدمة**: يوضح الجدول السابق ان جميع المرؤوسين خدمتهم بالوظيفة الحالية اقل من 10 سنوات، بينما ( 84٪ ) منهم كانت خدمتهم الاجمالية ايضا اقل من 10 سنوات ، والعدد المتبقي كانت خدمتهم الإجمالية أكثر من 10 سنوات .

## النتائج الخاصة باسئلة الدراسة

طرحت الدراسة الحالية خمسة اسئلة اساسية تتناول كل من القيم الادارية والانماط القيادية والعلاقة بينها في اطار الخصائص الديمغرافية لافراد العينة. وفيما يلي النتائج التي توصل اليها الباحث نتيجة لتحليل المعطيات الخاصة بكل من السؤالين الاول والثاني، على ان تستكمل الاجابة على بقية الاسئلة (الثالث والرابع والخامس ) في القسم الخاص باختبار الفرضيات التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة.

**السؤال الأول: ما هي أكثر القيم الإدارية شيوعاً بين المدراء الصينيين في المشاريع الصناعية الصغيرة التي اخضعت للدراسة في مدينة كوانجو الصينية؟.**

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة على الأبعاد الخمسة للقيم الإدارية وكما مبين في الجدول رقم ( 2 ).

جدول رقم ( 2 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة (المدراء)

حول متغير القيم الإدارية (مرتبة تنازليا)

| القيم الإدارية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية |
|---|---|---|---|
| القيم الإنسانية | 3.87 | 0.45 | 1 |
| القيم التنظيمية | 3.77 | 0.36 | 2 |
| القيم الأخلاقية | 3.74 | 0.39 | 3 |
| قيم المشاركة | 3.55 | 0.49 | 4 |
| قيم الراحة | 3.08 | 0.44 | 5 |
| المتوسط العام | 3.60 | 0.43 | |

دلالة القياس: من (1-5): (2.33 فأدنى) منخفض (2.33-3.66) متوسط (3.6 فأعلى) مرتفع

يبين الجدول رقم ( 2 ) أن المتوسط الحسابي العام للقيم الإدارية بلغ (3.6) أي ضمن دلالة القياس المرتفعة، وهذا مؤشر على أن المدراء يملكون تصورا عاليا وإيجابيا تجاه هذا المتغير. حيث حصلت القيم الإنسانية على الأهمية الأعلى بمتوسط حسابي (3.87)، وجاءت بعدها القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (3.77)، ثم القيم الأخلاقية بمتوسط حسابي (3.74)، فقيم المشاركة بمتوسط حسابي (3.55)، وأخيراً قيم الراحة والفراغ بمتوسط حسابي (3.08)، كما يلاحظ من الجدول ايضا ان جميع قيم الانحرافات المعيارية اقل من نصف الواحد الصحيح الامر الذي يدلل على اتفاق عالي بين المدراء افرادالعينة

**السؤال الثاني : ما هي أكثر الانماط القيادية شيوعا بين المدراء الصينيين في المشاريع الصناعية الصغيرة التي اخضعت للدراسة في مدينة كوانجو الصينية من وجهة نظر العاملين ؟.**

من اجل الاجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة العاملين والخاصة بالانماط القيادية . وكما يلاحظ من الجدول رقم ( 9 ) أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى هؤلاء المدراء هو نمط قيادة الفريق حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) والانحراف المعياري (.54)، يليه النمط القيادي المعتدل بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (.48) وبعده النمط القيادي الإنساني بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (.55) ثم النمط القيادي المتساهل بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (.61) وجاء أخيراً النمط القيادي السلطوي حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.19) وانحراف معياري (.49).ويلاحظ ايضا ان جميع الانحرافات المعيارية اقل من الواحد الصحيح الامر الذي يعكس اجماعا عاليا بين العاملين على ترتيب هذه الانماط بين المدراء بالشكل الذي يعكسه الجدول .

جدول رقم ( 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية للمدراء من وجهة نظر العاملين مرتبة حسب الاهمية

| الأنماط القيادية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الاهمية |
|---|---|---|---|
| الفريق | 4.07 | 54. | 1 |
| المعتدل | 3.28 | 48. | 2 |
| الإنساني | 3.17 | 55. | 3 |
| المتساهل | 2.25 | 61. | 4 |
| السلطوي | 2.19 | 49. | 5 |

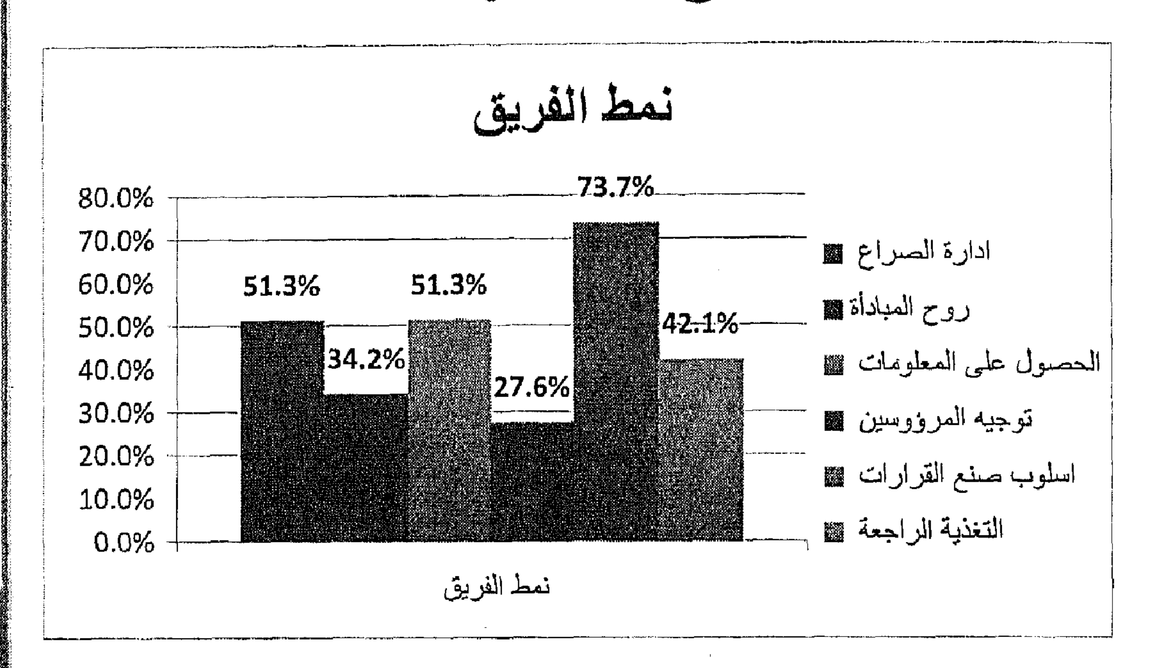
ويفهم من ذلك ان هؤلاء المدراء من وجهة نظر العاملين لديهم اهتمامات واضحة بكل من العمل الفرقي والتاكيد على اهمية الجانب الانساني في العمل .

ولاشك ان هذا بالمقابل يعني رفض للاساليب القيادية المتساهلة والسلطوية ، ان اسباب ذلك عديدة لعل ابرزها الوازع الاخلاقي لدى هؤلاء المدراء فضلا عن انتشار الافكار الشيوعية التي تنادي بالمساواة بين العاملين .

ولدى تدقيق العناصر الستة التي تكون منها كل نمط قيادي (وهي: ادارة الصراع، وروح المبادأة، الحصول على المعلومات، توجيه المرؤوسين، اسلوب صناعة القرارات، والتغذية العكسية) فان الباحث يقدم الاشكال الخمسة التالية المرقمة (8 ، 9، 10 ، 11 ، 12) التي توضح النسب المئوية لهذه العناصر الستة.

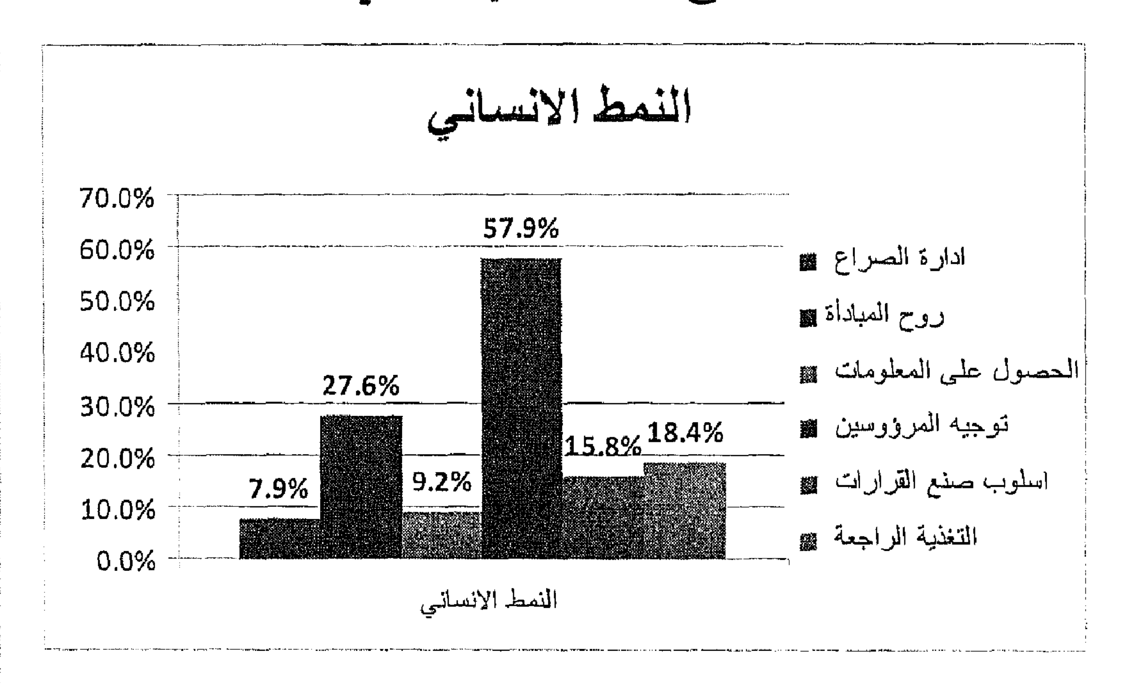
## شكل رقم ( 8 )

## يوضح النمط القيادي الفريق



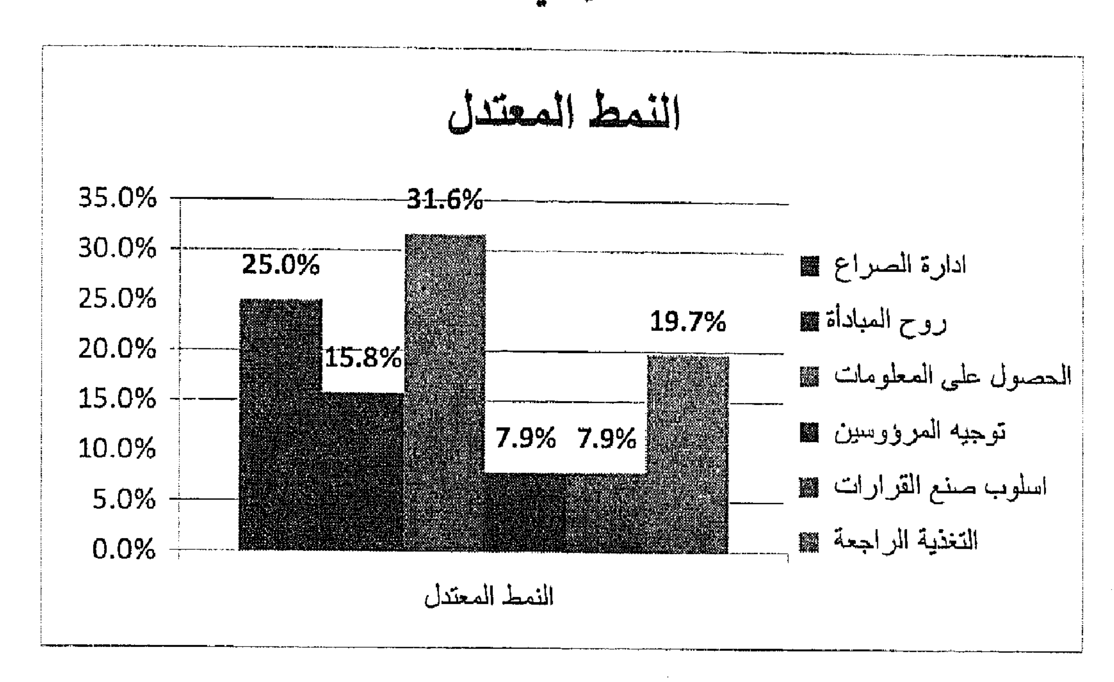

## شكل رقم ( 9 )

## يوضح النمط القيادي الانساني



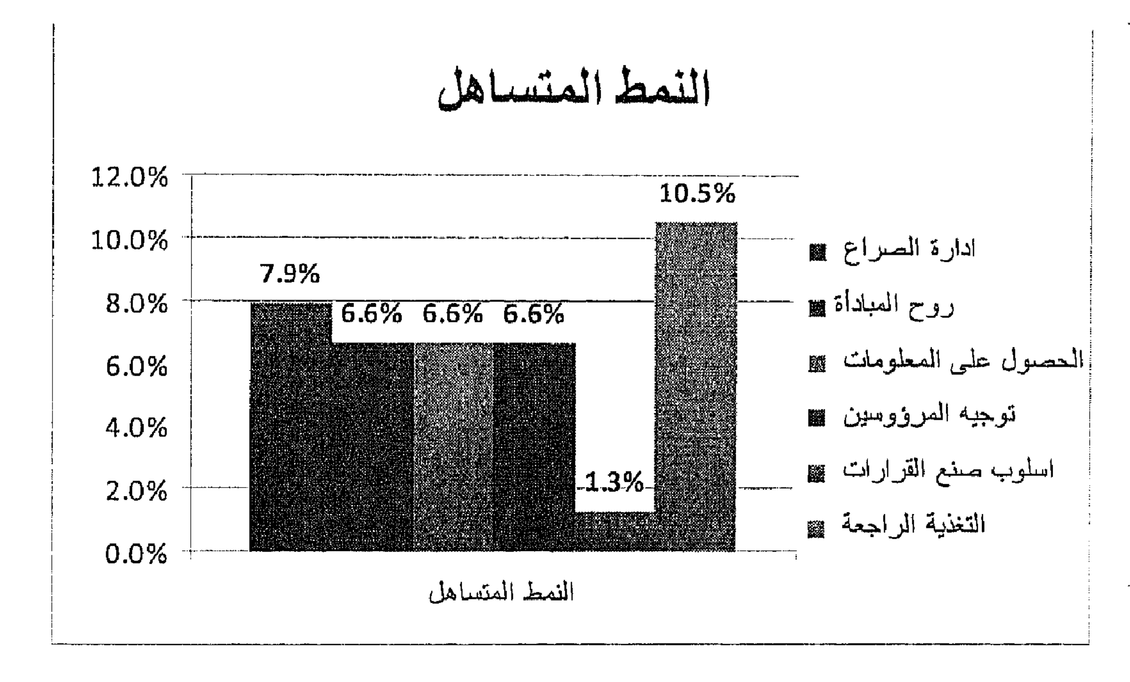
شكل رقم ( 10 )

النمط القيادي المعتدل



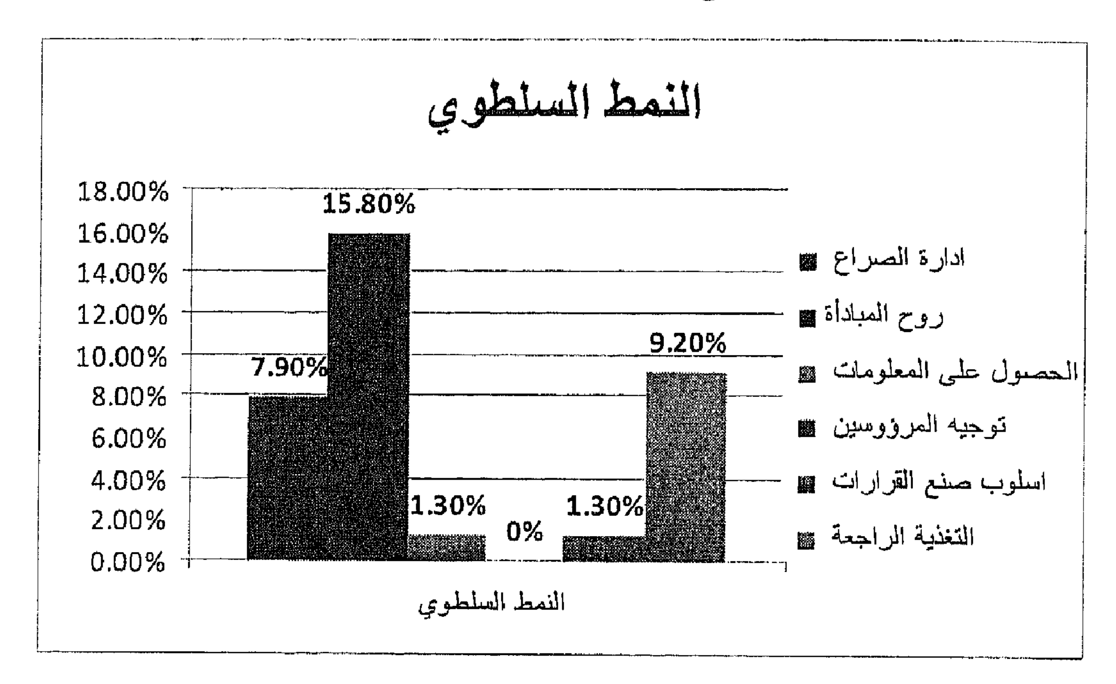

شكل رقم ( 11 )

النمط القيادي المتساهل




شكل رقم ( 12 )




وكما نلاحظ من النسب المئوية الواردة في هذه الرسوم البيانية والخاصة بكل متغير من المتغيرات القيادية الستة يمكن توضيح الامور التالية :

- **ادارة الصراع** :حقق نمط القيادة الفريق اعلى نسبة ، اذ بلغت 51٪ ،يليه نمط القيادة المعتدل 25٪ ، ثم تساوت الانماط القيادية السلطوي والانساني والمتساهل ، حيث بلغت نسبهم المئوية 8٪ ،وهذا يشير الى ان القائد من نمط الفريق يهتم بالنقاش والصراحة والتي تساعد على حل المشاكل العالقة ، وان النظرة الى الصراع ايجابية .لقد راينا سابقا ان احد ابرز خصائص المدير الصيني هي مهارته في ادارة الصراعات لاسيما تلك القائمة او المرتبطة بمسالة التوازن العائلي – الاقتصادي .وهذا يؤكد ماذهب اليه (Sheh,2001) من ان العلاقات الاجتماعية تشكل المركز الاساس في العمل الادارية .

- **روح المبادأة في اداء المهام** :حقق نمط القيادة الفريق اعلى نسبة ، اذ بلغت 34٪ ،يليه نمط القيادة الانساني 27٪ ، يليه نمطي القيادة السلطوي والمعتدل 16٪ لكل منهما ،واخيرا نمط القيادة المتساهل 7٪ ،وهذا يشير الى ان القائد من نمط القيادة الفريق يهتم بالافكار الجديدة التي تؤدي الى رفع الانتاجية والى تحقيق الرضا بين الافراد ،كما انه يعمل على تشجيع الابتكار والابداع .وتشير البحوث التي اجريت على المدير الصيني ان احدى الخصائص التي يتمتع بها هي الاصرار والتحمل والمبادرة (Sheh,2001).

- **اسلوب الحصول على المعلومات** :حقق نمط القيادة الفريق اعلى نسبة ،اذ بلغت 51٪ ، يليه نمط القيادة المعتدل 31٪ ،يليه نمط القيادة الانساني 9٪ ،يليه نمط القيادة المتساهل 7٪ ،واخيرا نمط القيادة السلطوي 1٪ ، وهذا يشير الى ان القائد من نمط القيادة الفريق يفضل الحصول على معلومات كاملة عبر تشجيع مرؤوسيه على ذلك ، ليتمكن من الوصول الى مواطن الاختلاف والاتفاق .

- **توجيه المدير للمرؤوسين** :ينطلق المدير الصيني في توجيهه للعاملين من منطلق انه حريص على الجميع وتحكم تصرفاته معهم روابط الاب بابنائه ومن هنا ان التعاون شئ اساسي في الادارة الصينية وهي ترتبط بالتعاليم والمبادئ الكونفوسيشية الى حد بعيد .ومن واقع نتائج هذه الدراسة يتبين ان نمط القيادة الانساني حقق اعلى نسبة ، اذ بلغت 58٪ ، يليه نمط القيادة الفريق 27٪ ،يليه نمط القيادة المعتدل 8٪ ،ثم نمط القيادة المتساهل 7٪ ،واخيرا نمط القيادة السلطوي 0٪ ، وهذا يشير الى ان القائد من نمط

القيادة الانساني يسعى الى توجيه المرؤوسين باسلوب عدم النقد واللوم ، تجنبا لاحراجهم في موقع العمل .

- **اسلوب صنع القرارات** :حقق نمط القيادة الفريق اعلى نسبة ، اذ بلغت 74٪، يليه نمط القيادة الانساني 16٪ ، يليه نمط القيادة المعتدل 8٪ ، ثم نمطي القيادة المتساهل والسلطوي 1٪ لكل منهما ، وهذا يشير الى ان القائد من نمط القيادة الفريق يتخذ القرارات التي تعكس وجهة النظر المرغوبة ، حيث يشرك باتخاذ القرار من له علاقة بذلك ،ويبتعد عن اتخاذ القرارات التي تتعارض مع مصالح المرؤوسين .لقد راينا في الجانب النظري كيف ان المدير الصيني يمتلك مركزية عالية لكنه وكما يتضح من نتائج دراستنا الحالية لايصنع القرارات بشكل منفرد او منعزل عن الاخرين وانما يتعاون معهم باعتبارهم فريق واحد .
- **التغذية الراجعة** :حقق نمط القيادة الفريق اعلى نسبة ، اذ بلغت 42٪ ،يليه نمط القيادة المعتدل 20٪ ، يليه نمط القيادة الانساني 18٪ ، ثم نمط القيادة المتساهل 10٪ ، واخيرا نمط القيادة السلطوي 9٪ ، وهذا يشير الى ان القائد من نمط القيادة الفريق يحاول تشجيع المرؤوسين على التعاون فيما بينهم وجعل التغذية باتجاهين ، والابتعاد عن النقد الشخصي .

## اختبار الفرضيات

كما طرحت الدراسة الحالية ثلاثة فرضيات رئيسية كونها الباحث من واقع المتغيرات الاساسية في هذه الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية والنظرية التي قدمها في الفصول السابقة .ان تحليل هذه الفرضيات سيؤدي بالنهاية الى

الاجابة ايضا على بقية الاسئلة التي اثارها الباحث في الفصل الاول ،وتحديدا السؤال الثالث والرابع والخامس . وهذه الفرضيات كما يلي :

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة معنوية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين القيم الادارية وانماط السلوك القيادي للمدراء الصينيين العاملين في المنشات الصناعية الصغيرة التي اخضعت للدراسة .ويتفرع عن هذه الفرضية خمسة فرضيات انسجاما مع الاطار العام للشبكة الادارية وكما يلي:

**الفرضية الفرعية الاولى:** لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (الفريق ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (المعتدل ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (المتساهل) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (السلطوي ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة معنوية بين القيم الادارية وبين نمط السلوك القيادي (الانساني ) في المنشات الصناعية التي اخضعت للدراسة .

ولاختبار الفرضية الاولى، تم استخدام مصفوفة ارتباط (بيرسون) بين القيم الإدارية و الأنماط القيادية الخمسة، وكانت النتائج كما في الجدول رقم ( 4 ) :

## جدول رقم ( 4 )

### مصفوفة ارتباط بيرسون بين القيم الادارية والسلوك القيادي للمدير الصيني

| النمط القيادي | القيم الاخلاقية | القيم التنظيمية | قيم الراحة | القيم الانسانية | قيم المشاركة |
|---|---|---|---|---|---|
| قيادة الفريق | -.128 | .015 | .130 | .041 | -.134 |
| القيادة الانسانية | -.030 | .000 | -.164(*) | .042 | -.072 |
| القيادة السلطوية | .094 | .009 | .303(**) | .128 | .162(*) |
| القيادة المعتدلة | -.226(**) | -.209(**) | -.123 | -.245(**) | -.101 |
| القيادة المتساهلة | .073 | .004 | -.138 | -.127 | .106 |

(*) معنوية عند مستوى 0.05

(**) معنوية عند مستوى 0.01

وعند ملاحظة مصفوفة الارتباط يتبين بأن معامل الارتباط بين قيم المشاركة وبين النمط السلطوي هو (162.)، وهذا المعامل دال إحصائياً، كما أن معامل الارتباط بين قيم الراحة وبين النمط السلطوي بلغ (303.)، لذا يتم رفض فرضية العدم وقبول فرضية الإثبات وكما يلي:

توجد علاقة ارتباط ضعيفة ودالة إحصائياً بين القيم الإدارية (قيم المشاركة وقيم الراحة) وبين نمط القيادة السلطوي. وهذه نتيجة منطقية، إذ أن جميع النظريات القيادية تنص على أن القائد السلطوي هو الوحيد الذي يمتلك حق اتخاذ القرار وما على المرؤوسين سوى تنفيذ ذلك القرار، كما أنه يشدد

على تنفيذ المهام ولا يهتم براحة المرؤوسين وتنمية هواياتهم ضمن ساعات العمل.

كما يلاحظ ايضا من الجدول السابق عدم وجود علاقة معنوية بين القيم الإدارية وبين السلوك المتساهل للمدير الصيني في الشركات الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية. وهذه النتيجة تجعلنا نقبل فرضية العدم ورفض فرضية الإثبات وتكون النتيجة كما يلي:

لا توجد علاقة معنوية بين القيم الإدارية وبين نمط القيادة المتساهل في شركات العينة.

لقد أجمعت النظريات القيادية على أن القائد المتساهل لا يهتم بالجانب البشري والجانب الإنتاجي ويميل إلى تفويض صنع القرار للمرؤوسين.

ومن جهة اخرى نرى في نفس الجدول عدم وجود علاقة معنوية بين القيم الإدارية وبين السلوك المعتدل للمدير الصيني .وبالنظر في مصفوفة الارتباط، يتبين بأن معامل الارتباط بين نمط القيادة المعتدل وبين القيم الأخلاقية هو (226.)، والقيم التنظيمية هو (209.)، والقيم الإنسانية بلغ (245.)، وهذا المعامل دال إحصائياً ولكنها علاقة ارتباط عكسية ضعيفة، وهذا مما يدعو إلى رفض فرضية العدم وقبول فرضية الإثبات كما يلي:

توجد علاقة عكسية ضعيفة دالة إحصائياً بين القيم الإدارية (القيم الاخلاقية ،القيم التنظيمية، القيم الانسانية ) ونمط القيادة المعتدل لشركات العينة.

كما يشير الجدول رقم ( 14 ) إلى أن معامل الارتباط بين قيم الراحة والفراغ وبين نمط القيادة الإنسانية هو (164.) وهذا المعامل دال إحصائياً ولكن

علاقة الارتباط عكسية وضعيفة، لذا تم رفض فرضية العدم وقبول فرضية الإثبات وكما يلي:

توجد علاقة عكسية ضعيفة ودالة إحصائياً بين قيم الراحة وبين نمط القيادة الإنساني لشركات العينة.

لا توجد علاقة معنوية بين القيم الإدارية وبين سلوك الفريق للمدير الصيني في الشركات الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية.

ويبين الجدول رقم ( 14 ) ايضا أن معامل الارتباط بين القيم الإدارية و نمط قيادة الفريق غير دال إحصائياً، لذلك نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية الإثبات وتكون النتيجة كما يلي:

لا توجد علاقة معنوية بين القيم الإدارية وبين نمط القيادة الفريق في الشركات الصناعية الصغيرة التي دخلت في عينة الدراسة .

تشير نظرية الشبكة الإدارية إلى أن نمط الفريق يمثل أفضل الأنماط القيادة لأنه يتعامل مع مرؤوسيه بوضوح ويشاركهم في صنع القرارات عندما يقتضي الأمر لذلك ويشجعهم على التعاون وإبداء الرأي ويزرع في نفوسهم الثقة المتبادلة مع الاحتفاظ بالخلق والاحترام.

ونخلص من ملاحظة علاقات الارتباط السابقة للفرضيات الفرعية إلى أن فرضية العدم الخاصة بالفرضية الاساسية الاولى قد تحققت جزئياً، حيث أنه لا توجد فروقات بين بعض القيم الإدارية في تأثيرها على الأنماط القيادية من جهة، وتوجد فروقات بين بقية القيم الإدارية في تأثيرها على الأنماط القيادية من جهة أخرى، ويمكن توضيح النتيجة كما يلي:

اولا : تتشابه القيم الإدارية (القيم الأخلاقية والقيم التنظيمية والقيم الإنسانية وقيم المشاركة وقيم الراحة والفراغ) في عدم تأثيرها على نمطي القيادة المتساهل والفريق وهذه النتيجة واضحة في اختبار الفرضيات: الثانية والخامسة.

ثانيا : تختلف القيم الإدارية في تأثيرها على بقية الأنماط القيادية، فقيم المشاركة وقيم الراحة أثرت إيجابياً على نمط القيادة السلطوي كما في الفرضية الأولى، بينما القيم الأخلاقية والقيم التنظيمية والقيم الإنسانية تؤثر عكسياً على نمط القيادة المعتدل وكما في الفرضية الثالثة، وقيم الراحة تؤثر عكسياً على نمط القيادة الإنسانية وحسب الفرضية الرابعة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا يوجد فروقات معنوية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للقيم الإدارية للمديرين الصينيين بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة الإجمالية).

وتضم هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية كما يلي :

**الفرضية الفرعية الاولى** :- لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير جنس المدير.

**الفرضية الفرعية الثانية** - لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير عمر المدير.

**الفرضية الفرعية الثالثة**- لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير سنوات الخبرة التي يتمتع بها المدير .

**الفرضية الفرعية الرابعة** - لا يوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود إلى متغير المستوى التعليمي للمدير .

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في القيم الإدارية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة الإجمالية.ويوضح الجدول رقم ( 5 ) نتائج هذا التحليل:

**جدول رقم ( 5 )**

**نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين أبعاد القيم الإدارية حسب متغير الجنس**

| أنواع القيم | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | القيمة الجدولية | المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيم الاخلاقية | بين المجموعات | .169 | 1 | .169 | 1.080 | .302 |
| | داخل المجموعات | 11.579 | 74 | .156 | | |
| | المجموع | 11.748 | 75 | | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | .024 | 1 | .024 | .179 | .674 |
| | داخل المجموعات | 10.047 | 74 | .136 | | |
| | المجموع | 10.071 | 75 | . | . | |
| القيم | بين | .173 | 1 | .173 | 849 | .360 |

| الانسانية | المجموعات | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | داخل المجموعات | 15.112 | 74 | .204 | | |
| | المجموع | 15.285 | 75 | | | |
| قيم الراحة | بين المجموعات | .382 | 1 | .382 | 1.916 | .170 |
| | داخل المجموعات | 14.771 | 74 | .200 | | |
| | المجموع | 15.154 | 75 | | | |
| قيم المشاركة | بين المجموعات | .440 | 1 | .440 | 1.843 | .179 |
| | داخل المجموعات | 17.665 | 74 | .239 | | |
| | المجموع | 18.105 | 75 | | | |

**أ- الجنس :**

ومن الجدول المرقم (5) أعلاه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أنواع القيم الإدارية تعزى إلى متغير الجنس ،وتعتبر هذه النتيجة منطقية ،حيث ان قيم المساواة من القيم الطاغية من بين قيم المجتمع الصيني المعاصر ، ويرجع ذلك الى هيمنة الايديولوجية الاشتراكية منذ تاسيس الصين عام 1949 والى يومنا هذا . (كانتو ،1997 )

**ب- العمر :**

يوضح الجدول رقم ( 6 ) لتحليل التباين الأحادي حسب متغير الفئات العمرية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل قيمة من القيم الادارية الخمسة من:

## جدول رقم ( 6 )

## نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين أبعاد القيم الإدارية حسب متغير الفئات العمرية

| انواع القيم الادارية | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | القيمة الجدولية | المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيم الاخلاقية | بين المجموعات | .994 | 2 | .497 | 3.374 | .040 |
| | داخل المجموعات | 10.754 | 73 | .147 | | |
| | المجموع | 11.748 | 75 | | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | 1.196 | 2 | .598 | 4.921 | .010 |
| | داخل المجموعات | 8.875 | 73 | .122 | | |
| | المجموع | 10.071 | 75 | | | |
| القيم الانسانية | بين المجموعات | 1.496 | 2 | .748 | 3.961 | .023 |

| | داخل المجموعات | 13.789 | 73 | .189 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المجموع | 15.285 | 75 | | | |
| قيم الراحة | بين المجموعات | 2.986 | 2 | 1.493 | 8.957 | .000 |
| | داخل المجموعات | 12.168 | 73 | .167 | | |
| | المجموع | 15.154 | 75 | | | |
| قيم المشاركة | بين المجموعات | 2.382 | 2 | 1.191 | 5.530 | .006 |
| | داخل المجموعات | 15.723 | 73 | .215 | | |
| | المجموع | 18.105 | 75 | | | |

ومن اجل الوقوف على طبيعة تجانس التباين العمري استخدم الباحث اختبار ليفين (Levene) بهدف تحديد الاختبارات البعدية وكانت النتائج في الجدول التالي رقم ( 7 ):

## جدول رقم ( 7 )

### اختبار تجانس التباين لمتغير الفئات العمرية

| | مقياس ليفين | درجات الحرية (1) | درجات الحرية (2) | المعنوية |
|---|---|---|---|---|
| القيم الاخلاقية | 5.502 | 2 | 73 | .006 |
| القيم التنظيمية | .415 | 2 | 73 | .662 |
| القيم الانسانية | 2.976 | 2 | 73 | .057 |
| قيم الراحة | 2.154 | 2 | 73 | .123 |
| قيم المشاركة | .304 | 2 | 73 | .739 |

بإجراء الاختبارات البعدية تبين ما يلي:

- القيم الأخلاقية: حققت الفئة العمرية (41-50) متوسطات حسابية أعلى من الفئة العمرية (21-30) .
- القيم التنظيمية: حققت الفئة العمرية (41-50) متوسطات حسابية أعلى من الفئة العمرية (21-30) .
- القيم الإنسانية: حققت الفئة العمرية (41-50) متوسطات حسابية أعلى من الفئة العمرية (21-30) والفئة (31-40) .

- قيم الراحة: حققت الفئة العمرية (41-50) متوسطات حسابية أعلى من الفئة العمرية (21-30) والفئة (31-40) .
- قيم المشاركة: حققت الفئة العمرية (41-50) متوسطات حسابية أعلى من الفئة العمرية (21-30) والفئة (31-40) .

ولدى التدقيق في الجدول رقم (6) تبين ان جميع المدراء لديهم هذه القيم، ولكن اختبار تجانس التباين اشار بشكل واضح ان كبار السن (ممن تتجاوز اعمارهم 41 سنة ) لديهم قيما اخلاقية اكثر مما لدى الشباب . ويظهر ايضا من نفس الجدول القيم الانسانية لدى المدراء كبار السن هي الاخرى اقرب الى ان تكون معنوية .بمعنى انهم يتمسكون بها بصورة اكبر من المدراء صغار السن .

**ج- المستوى التعليمي :**

يبين الجدول رقم (8) لتحليل التباين الأحادي حسب متغير المستوى التعليمي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قيم الراحة فقط حيث بلغت قيمتها الجدولية(3.167 ) بمستوى دلالة 048. وبما أن مستوى الدلالة للقيمة الجدولية في المتغير أعلاه أقل من ($0.05 \geq \alpha$) فذلك يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على انه لايوجد فروقات معنوية بين القيم الادارية للمديرين تعود الى متغير المستوى التعليمي للمدير .

## جدول رقم ( 8 )

## نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين أبعاد القيم الإدارية حسب متغير المستوى التعليمي

| انواع القيم الادارية | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | القيمة الجدولية | المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيم الاخلاقية | بين المجموعات | .540 | 2 | .270 | 1.759 | .179 |
| | داخل المجموعات | 11.208 | 73 | .154 | | |
| | المجموع | 11.748 | 75 | | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | .297 | 2 | .148 | 1.107 | .336 |
| | داخل المجموعات | 9.775 | 73 | .134 | | |
| | المجموع | 10.071 | 75 | | | |
| القيم الانسانية | بين المجموعات | .884 | 2 | .440 | 2.240 | .114 |
| | داخل المجموعات | 14.401 | 73 | .197 | | |
| | المجموع | 15.285 | 75 | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| قيم الراحة | بين المجموعات | 1.213 | 2 | .607 | 3.176 | .048 |
| | داخل المجموعات | 13.941 | 73 | .191 | | |
| | المجموع | 15.154 | 75 | | | |
| قيم المشاركة | بين المجموعات | .104 | 2 | .052 | .211 | .810 |
| | داخل المجموعات | 18.001 | 73 | .247 | | |
| | المجموع | 18.105 | 75 | | | |

وبإجراء الاختبارات البعدية ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة شهادة البكالوريوس وحملة شهادة الثانوية العامة ولصالح حملة شهادة البكالوريوس في جانب قيم الراحة.وهذا يعني ان زيادة المستوى التعليمي للمديرين يجعلهم اكثر ميلا الى قيم الراحة والفراغ من نظرائهم الاقل حظا في التعليم .

ولاشك ان لهذه النتيجة اسباب عديدة من بينها زيادة الوعي والجدية في العمل الى جانب فارق العمر الذي يشير الىتمسك الاكبر عمرا بقيم اخلاقيات العمل اكثر من نظرائهم الشباب .

**د- مدة الخدمة الاجمالية :**

أما فيما يتعلق بمدة الخدمة الإجمالية (أي سنوات العمل للمدراء) فالجدول رقم (9) لتحليل التباين الأحادي حسب متغير مدة الخدمة الإجمالية

يوضح وجود فروق في جميع القيم الادارية باستثناء القيم الاخلاقية والقيم الانسانية . وبما أن مستوى الدلالة للقيمة الجدولية في المتغيرات أعلاه أقل من ($\alpha \leq 0.05$) فذلك يعني ان هذه الفروقات دالة احصائيا و تعزى إلى متغير مدة الخدمة الإجمالية.

**جدول رقم ( 9 )**

**نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين أبعاد القيم الإدارية حسب متغير مدة الخدمة الإجمالية**

| انواع القيم الادارية | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | القيمة الجدولية | المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيم الاخلاقية | بين المجموعات | .804 | 3 | .268 | 1.763 | .162 |
| | داخل المجموعات | 10.944 | 72 | .152 | | |
| | المجموع | 11.748 | 75 | | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | 1.474 | 3 | .491 | 4.116 | .009 |
| | داخل المجموعات | 8.597 | 72 | .119 | | |
| | المجموع | 10.071 | 75 | | | |
| القيم الانسانية | بين المجموعات | 1.555 | 3 | .518 | 2.718 | .051 |
| | داخل المجموعات | 13.731 | 72 | .191 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المجموع | 15.285 | 75 | | | |
| قيم الراحة | بين المجموعات | 3.763 | 3 | 1.254 | 7.930 | .000 |
| | داخل المجموعات | 11.390 | 72 | .158 | | |
| | المجموع | 15.154 | 75 | | | |
| قيم المشاركة | بين المجموعات | 2.480 | 3 | .827 | 3.809 | .014 |
| | داخل المجموعات | 15.625 | 72 | .217 | | |
| | المجموع | 18.105 | 75 | | | |

لقد تم استخدام ليفني (Levene) لاختبار تجانس التباين في متغير مدة الخدمة الإجمالية وكانت النتائج كما في الجدول رقم ( 10 ).

**جدول رقم ( 10)**

**اختبار تجانس التباين حسب متغير مدة الخدمة الإجمالية**

| | مقياس ليفين | درجات الحرية (1) | درجات الحرية (2) | المعنوية |
|---|---|---|---|---|
| القيم الاخلاقية | 1.868 | 3 | 72 | .143 |
| القيم التنظيمية | 2.024 | 3 | 72 | .118 |
| القيم الانسانية | 3.624 | 3 | 72 | .017 |

| قيم الراحة | 4.655 | 3 | 72 | .005 |
|---|---|---|---|---|
| قيم المشاركة | 2.088 | 3 | 72 | .109 |

وبإجراء الاختبارات البعدية تبين للباحث ما يلي:

- القيم التنظيمية: لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات متغير مدة الخدمة الإجمالية وعليه فإن الفروق التي ظهرت في جدول تحليل التباين تعزى إلى الخطأ الإحصائي.
- قيم الراحة: حققت الفئة (أكثر من 16) متوسطات حسابية أعلى من الفئة (أقل من 5) والفئة (6-10) بدلالة إحصائية.
- قيم المشاركة: حققت الفئة (أكثر من 16) متوسطات حسابية أعلى من الفئة (6-10) بدلالة إحصائية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:**

لا توجد فروقات معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للانماط القيادية للمديرين تعود الى خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة الإجمالية).

وتضم هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية كما يلي :

**الفرضية الفرعية الاولى** :- لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير جنس المدير.

**الفرضية الفرعية الثانية** - لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير عمر المدير.

**الفرضية الفرعية الثالثة**- لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير سنوات الخبرة للمدير.

**الفرضية الفرعية الرابعة** - لا يوجد فروقات معنوية بين أنماط السلوك القيادي للمديرين تعود إلى متغير المستوى التعليمي للمدير .

لغرض اختبار هذه الفرضية تم إعداد الجدول رقم ( 11 ) وفيه نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وعند ملاحظة رتبة متوسط كل من الذكور والإناث من أفراد العينة (المرؤوسين) نجد أن للذكور درجات أعلى من الإناث فيما يتعلق بالقيادة المعتدلة اما الأنماط القيادية الأخرى فليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وهذا يؤيد ما جاء في معطيات الفرضية الثانية من هذه الدراسة حول قيم المساواة المهيمنة في المجتمع الصيني المعاصر.

**جدول رقم ( 11 )**

**يوضح رتب متوسط المرؤوسين حسب متغير الجنس**

| الانماط القيادية | الجنس | حجم العينة | رتب المتوسط | مجموع الرتب |
|---|---|---|---|---|
| قيادة الفريق | ذكر | 564 | 447.50 | 252390.00 |
| | انثى | 348 | 471.09 | 163938.00 |
| | المجموع | 912 | | |
| القيادة الإنسانية | ذكر | 564 | 449.03 | 252354.00 |
| | انثى | 348 | 468.60 | 163074.00 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | المجموع | 912 | | |
| القيادة المعتدلة | ذكر | 564 | 492.88 | 277986.00 |
| | انثى | 348 | 397.53 | 138342.00 |
| | المجموع | 912 | | |
| القيادة السلطوية | ذكر | 564 | 452.73 | 255342.00 |
| | انثى | 348 | 462.60 | 160986.00 |
| | المجموع | 912 | | |
| القيادة المتساهلة | ذكر | 564 | 448.27 | 252822.00 |
| | انثى | 348 | 469.84 | 163506.00 |
| | المجموع | 912 | | |

| | قيادة الفريق | القيادة الانسانية | القيادة المعتدلة | القيادة السلطوية | القيادة المتساهلة |
|---|---|---|---|---|---|
| Mann-Whitney U | 93060.000 | 93924.000 | 77616.000 | 96012.000 | 93492.000 |
| Wilcoxon W | 252390.000 | 253254.000 | 138342.000 | 255342.000 | 252822.000 |
| Z | -1.357 | -1.159 | -5.661 | -.683 | -1.512 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .175 | .246 | .000 | .494 | .131 |

a Grouping Variable: gender

تم استخدام اختبار Mann-Whitney U لاختبار الفرضية وبمراجعة مستويات الدلالة لقيمة Z نجد ان قيمة (p= .000) اقل من05. فيما يتعلق بالقيادة المعتدلة وعلية فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس . وبالنظر الى رتبة متوسط كل من الذكور والاناث يتضح ان للذكور درجات اعلى من الاناث فيما يتعلق بالقيادة المعتدلة .

أما الجدول رقم ( 12 ) يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. وبفحص رتب الوسط الحسابي للفئات العمرية يتضح أن الفئة العمرية (41-50) لديها أعلى الدرجات في قيادة الفريق والقيادة المتساهلة والقيادة المعتدلة والقيادة الإنسانية في حين أن الفئة العمرية (أصغر من 30) لديها أعلى الدرجات في القيادة السلطوية.

**جدول رقم ( 12 )**

**يوضح رتب متوسط المرؤوسين حسب متغير العمر**

| الانماط القيادية | العمر | حجم العينة | رتب المتوسط |
|---|---|---|---|
| قيادة الفريق | اصغر من 30 | 516 | 451.55 |
| | 31-40 | 228 | 486.03 |
| | 41-50 | 96 | 486.13 |
| | اكبر من 51 | 72 | 359.00 |
| القيادة الإنسانية | اصغر من 30 | 516 | 479.87 |
| | 31-40 | 228 | 396.82 |
| | 41-50 | 96 | 420.88 |
| | اكبر من 51 | 72 | 525.50 |

| الانماط القيادية | العمر | حجم العينة | رتب المتوسط |
|---|---|---|---|
| القيادة المعتدلة | اصغر من 30 | 516 | 435.57 |
| | 31-40 | 228 | 458.08 |
| | 41-50 | 96 | 488.38 |
| | اكبر من 51 | 72 | 559.00 |
| القيادة السلطوية | اصغر من 30 | 516 | 470.03 |
| | 31-40 | 228 | 449.08 |
| | 41-50 | 96 | 398.38 |
| | اكبر من 51 | 72 | 460.50 |
| القيادة المتساهلة | اصغر من 30 | 516 | 448.41 |
| | 31-40 | 228 | 454.92 |
| | 41-50 | 96 | 516.13 |
| | اكبر من 51 | 72 | 440.00 |
| | المجموع | 912 | |

| | قيادة الفريق | القيادة الانسانية | القيادة المعتدلة | القيادة السلطوية | القيادة المتساهلة |
|---|---|---|---|---|---|
| Chi-Square | 15.065 | 25.415 | 17.699 | 9.631 | 9.018 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | .002 | .000 | .001 | .022 | .029 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: AGE

تم استخدام اختبار كروسكال والز لاختبار الفرضية ، وبالرجوع الى مستوى الدلالة لمربع كاي نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر حيث ان مستوى الدلالة اقل من مستوى معامل الفا الذي قيمته تساوي 05. في قيادة الفريق (sig= .002) وفي القيادة الانسانية (sig = .000) وفي القيادة المعتدلة (sig = .001) وفي القيادة السلطوية (sig = .022) وفي القيادة المتساهلة (sig = .029) .وعلية فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة ، وبفحص رتب الوسط الحسابي للمجموعات يتضح ان الفئة العمرية (41-50) لديها اعلى الدرجات في قيادة الفريق والقيادة المتساهلة والفئة العمرية (اكبر من 51) لديها اعلى الدرجات في القيادة الانسانية والقيادة المعتدلة في حين ان الفئة (ااصغر من 30) كان لديها اعلى الدرجات في القيادة السلطوية .

يشير الجدول رقم ( 13 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير المستوى العلمي، وبفحص رتب الوسط الحسابي للمجموعات اتضح أن المرؤوسين من حملة شهادة الثانوية العامة لديهم أعلى الدرجات في نمط قيادة الفريق ونمط القيادة المتساهلة، بينما حملة شهادة البكالوريوس لديهم أعلى الدرجات في نمط القيادة الإنسانية ونمط القيادة السلطوية، أما حملة شهادة الدبلوم لديهم أعلى الدرجات في نمط القيادة المعتدلة ونمط القيادة المتساهلة.

## جدول رقم ( 13)

## يوضح رتب متوسط المرؤوسين حسب متغير المستوى التعليمي

| الانماط القيادية | المستوى التعليمي | حجم العينة | رتب المتوسط |
|---|---|---|---|
| قيادة الفريق | الثانوية العامة | 240 | 501.20 |
| | الدبلوم | 300 | 451.92 |
| | البكالوريوس | 372 | 431.92 |
| | المجموع | 912 | |
| القيادة الإنسانية | الثانوية العامة | 240 | 418.70 |
| | الدبلوم | 300 | 428.70 |
| | البكالوريوس | 372 | 503.73 |
| | المجموع | 912 | |
| القيادة المعتدلة | الثانوية العامة | 240 | 405.50 |
| | الدبلوم | 300 | 472.10 |
| | البكالوريوس | 372 | 476.82 |
| | المجموع | 912 | |
| القيادة السلطوية | الثانوية العامة | 240 | 431.90 |
| | الدبلوم | 300 | 443.30 |
| | البكالوريوس | 372 | 483.02 |

| الانماط القيادية | المستوى التعليمي | حجم العينة | رتب المتوسط |
|---|---|---|---|
| | المجموع | 912 | |
| القيادة المتساهلة | الثانوية العامة | 240 | 505.10 |
| | الدبلوم | 300 | 492.26 |
| | البكالوريوس | 372 | 396.31 |
| | المجموع | 912 | |

| | قيادة الفريق | القيادة الانسانية | القيادة المعتدلة | القيادة السلطوية | القيادة المتساهلة |
|---|---|---|---|---|---|
| Chi-Square | 10.954 | 23.043 | 13.937 | 10.221 | 52.437 |
| Df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .004 | .000 | .001 | .006 | .000 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: educational level

تم استخدام اختبار كروسكال والز لاختبار الفرضية ، وبالرجوع الى مستوى الدلالة لمربع كاي نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث ان مستوى الدلالة اقل من مستوى معامل الفا الذي قيمته تساوي 05. في قيادة الفريق (sig=.004) وفي القيادة الانسانية ( sig = .000) وفي القيادة المعتدلة (sig = .001) وفي القيادة السلطوية (sig = .006) وفي القيادة المتساهلة (sig = .000). وعلية فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

بالفرضية البديلة ، وبفحص رتب الوسط الحسابي للمجموعات يتضح ان الثانوية العامة لديها اعلى الدرجات في قيادة الفريق والقيادة المتساهلة وحملة البكالوريوس لديها اعلى الدرجات في القيادة الانسانية والقيادة السلطوية وحملة الدبلوم لديها اعلى الدرجات في القيادة المعتدلة والقيادة المتساهلة .

يوضح الجدول رقم ( 14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لعامل مدة الخدمة الإجمالية، وبفحص رتب الوسط الحسابي للمجموعات يتضح أن المرؤوسين الذين مدة خدمتهم الإجمالية (11-15) سنة لديهم أعلى الدرجات في نمط قيادة الفريق، والذين مدة خدمتهم الإجمالية أقل من (5) سنوات لديهم أعلى الدرجات في نمط القيادة الإنسانية، والذين خدمتهم الإجمالية (6-10) سنوات لديهم أعلى الدرجات في نمط القيادة المعتدلة، بينما الذين خدمتهم الإجمالية أكثر من (16) سنة لديهم أعلى الدرجات في نمط القيادة السلطوية ونمط القيادة المتساهلة.

## جدول رقم ( 14 )

## يوضح رتب متوسط المرؤوسين حسب منغير مدة الخدمة الاجمالية

| | مدة الخدمة الإجمالية | حجم العينة | رتب المتوسط |
|---|---|---|---|
| قيادة الفريق | اقل من 5 | 336 | 471.61 |
| | 6-10 | 396 | 427.32 |
| | 15-11 | 120 | 493.70 |
| | اكثر من 16 | 60 | 490.10 |
| القيادة الإنسانية | اقل من 5 | 336 | 479.00 |
| | 6-10 | 396 | 463.41 |
| | 15-11 | 120 | 400.10 |
| | اكثر من 16 | 60 | 397.70 |
| القيادة المعتدلة | اقل من 5 | 336 | 416.32 |
| | 6-10 | 396 | 493.77 |
| | 15-11 | 120 | 492.50 |
| | اكثر من 16 | 60 | 363.50 |
| القيادة السلطوية | اقل من 5 | 336 | 467.96 |
| | 6-10 | 396 | 440.77 |
| | 15-11 | 120 | 446.30 |
| | اكثر من 16 | 60 | 516.50 |

| | مدة الخدمة الإجمالية | حجم العينة | رتب المتوسط |
|---|---|---|---|
| القيادة المتساهلة | اقل من 5 | 336 | 437.54 |
| | 6-10 | 396 | 465.77 |
| | 15-11 | 120 | 433.70 |
| | اكثر من 16 | 60 | 547.10 |
| | المجموع | 912 | |

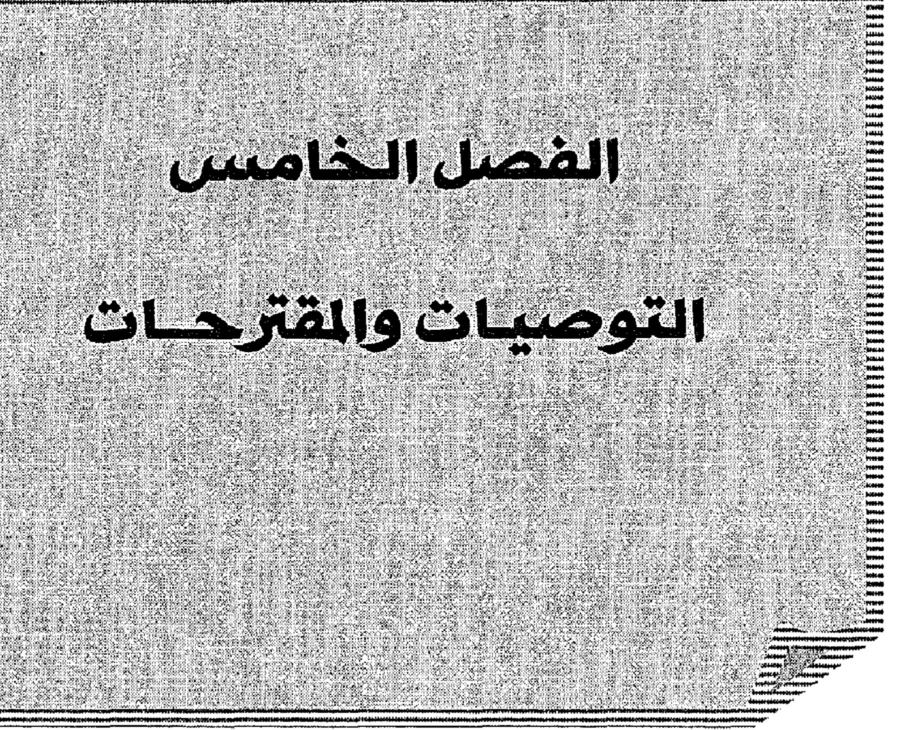
| | قيادة الفريق | القيادة الانسانية | القيادة المعتدلة | القيادة السلطوية | القيادة المتساهلة |
|---|---|---|---|---|---|
| Chi-Square | 9.956 | 12.688 | 28.942 | 8.251 | 16.193 |
| df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | .019 | .005 | .000 | .041 | .001 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: total duration

تم استخدام اختبار كروسكال والز لاختبار الفرضية ، وبالرجوع الى مستوى الدلالة لمربع كاي نجد انة توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير مدة الخدمة الاجمالية حيث ان مستوى الدلالة اقل من مستوى معامل الفا الذي قيمته تساوي 05. في قيادة الفريق (sig=.019) وفي القيادة الانسانية ( = sig

.005) وفي القيادة المعتدلـة (sig = .000) وفي القيـادة السـلطوية (sig = .041) وفي القيادة المتساهلة (sig = .001) .وعلية فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبـل بالفرضية البديلة ، وبفحص رتب الوسط الحسابي للمجموعات يتضح ان فئـة من خدمتهم (11-15) لديها اعلى الدرجات في قيادة الفريق وفئة من خدمتهم اقل من 5 سنوات لديها اعلى الدرجات في القيادة الانسانية وفئة مـن خـدمتهم (6-10 ) لديها اعلى الدرجات في القيادة المعتدلة وفئة من خـدمتهم اكثـر مـن 16 لديها اعلى الدرجات في القيادة السلطوية والقيادة المتساهلة.



# الفصل الخامس

# التوصيات والمقترحات

# الفصل الخامس

# التوصيات والمقترحات

## المقدمة

يتحدد الهدف النهائي للفصل الحالي في تقديم ايجاز لاهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية من واقع البيانات التي قام الباحث بجمعها وتحليلها في مجالات وصف العينة والاسئلة التي طرحتها الدراسة الى جانب بيان النتائج التي تمخضت عن اختبار الفرضيات الاساسية الثلاث التي طرحتها الدراسة ،هذا الى جانب تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة الى من يقرا هذه الرسالة ويحاول الاستفادة منها في الواقع العملي.

## خلاصة نتائج الدراسة

لقد توصلت الدراسة الحالية والتي هدفت الى تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في المنشات الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية الى جملة من النتائج التي يجد الباحث اهمية الاشارة اليها هنا نظرا لاهميتها بالنسبة للتاجر او المديرالعربي الذي جعل الصين ميدانا لتعاملاته التجارية .

اولا: ان ابرز القيم الادارية التي يؤمن بها المدير الصيني الذي اخضع لهذه الدراسة هي القيم الانسانية تليها القيم التنظيمية فالقيم الاخلاقية وقيم المشاركة، واخر قيمة يفكر فيها هي قيم الراحة.وتبين من الدراسة التحليلية ايضا ان هذا الترتيب في القيم ترتيب موحد بين الذكور والاناث من المديرين

.ان اهم ماتتميز به شخصية المدير الصيني هو المثابرة والجدية في العمل وقد استمد هذه الخاصية من تراثه الثقافي وتعاليم كونفوشيوس، وقد لاحظ الباحث اثناء مشاهداته عن كثب لعمل المدير الصيني في موقع عمله بانه يؤدي بعض المهام التي هي من مسؤولية المرؤوسين او العاملين جنبا الى جنب معهم ليشعرهم بانه قريب منهم ويقدر مجهوداتهم ، وبذلك سوف يزيح الحواجز التي قد تعيق عملية الاتصال بينه وبين المرؤوسين .

**ثانيا:** ان اكثر الانماط القيادية شيوعا بين المدراء الذين يديروا المشاريع التي اخضعت للدراسة هو نمط قيادة الفريق يليه النمط القيادي الانساني واقل الانماط ممارسة من وجهة نظر العاملين الذين شملتهم عينة الدراسة نمط القيادة السلطوي ، ولاحظ الباحث من خلال زياراته المتكررة للمشاريع موضوعة البحث ان المدير الصيني يستشير اصحاب العلاقة من المرؤوسين قبل اتخاذه للقرارات ليتمكن من اتخاذ القرار المناسب ، وانه يقوم بتوضيح طبيعة المهام للمرؤوسين وشرح ماهو مطلوب منهم لانجاز تلك المهام في بداية العمل او عندما تقتضي الحاجة لذلك ، كما انه يستمع لأقتراحات المرؤوسين المتعلقة بالعمل .

**ثالثا:** لم تجد الدراسة الحالية علاقة معنوية بين كل من القيم الإدارية: الاخلاقية، والتنظيمية، والانسانية، وقيم المشاركة والراحة والفراغ على كل من نمط الفريق والنمط المتساهل. بينما اختلف تاثير القيم على بقية الانماط القيادية مابين تاثير عكسي او ايجابي .

## التوصيات المتعلقة بالدراسة

من خلال ما تقدم من مناقشة للنتائج توصي الدراسة بما يلي :-

1. انسجاما مع نتائج الدراسة بخصوص تفوق نمط قيادة الفريق من بين الانماط القيادية الاخرى في المنشات الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية ، يرى الباحث ضرورة تثقيف القائمين على المنشات الصناعية الصغيرة في بلداننا العربية ( مدراء و مالكين ) على اهمية ترسيخ مفاهيم وأسس عمل الفريق الواحد لما لهذا النمط من فوائد كبيرة اذ يساعد على التعاون واقامة العلاقات المتبادلة بين العاملين وتكوين مايسمى بالعقل الجماعي . كذلك توفير الوسائل المطلوبة لاساليب العمل وتغيير الهياكل التنظيمية بطريقة علمية تنسجم مع متطلبات البيئة المحيطة باعمالهم. هذا الى جانب الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم وارساء العدالة والثقة وتشجيع الابداع والابتكار .ان من بين ابرز الخصائص الشخصية للمدير الصيني هي ثقته العالية بنفسه وايمانه بولاء وصدق اعضاء الفريق الذين يعملون معه .
2. ومن واقع نتائج الدراسة الميدانية يرى الباحث ضرورة اهتمام المديرين و رجال الاعمال العرب بالقيم الاجتماعية الاصيلة كالصدق والتعاون والشورى في اتخاذ القرارات ونشرها بين العاملين والتحلي بها نظرا لتاثيرها الفعال على سلوك العاملين وانعكاسها الايجابي على اداء المنظمات التي يتولون ادارتها .
3. ان المدراء العرب مطالبين اليوم اكثر من اي وقت مضى بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال التدريب والاطلاع على

الاساليب الادارية الحديثة في الدول المتقدمة ( كالصين مثلا ) ليستفيدوا من تجارب تلك الدول بما ينسجم مع مجتمعنا وقيمنا وبيئتنا العربية ولتؤهلهم للوصول الى درجة عالية من الفاعلية .

4. دعوة الباحثين والمهتمين لتوسيع اطار الدراسة الخاص بالقيم الادارية ليشمل مواضيع ادارية اخرى مع استخدام اساليب اخرى لجمع المعلومات وذلك للتعرف على الادارة الصينية ، لاسيما القيم الادارية وعلاقتها بالمواضيع الادارية الاخرى كالقرارات الادارية وادارة الصراع والتطوير التنظيمي .

5. يمتاز النظام الاداري العربي بشكل عام بتاثره بالمعتقدات الاسلامية والقيم العشائرية ، لذا توصي الدراسة بالاستفادة من هذه الخصوصية عبر انتقاء بعض القيم الراسخة (كالتعاون ، الثقة ،الصدق في المعاملة ، الاخلاص ، العدالة ،......) والتركيز عليها بشكل ينسجم مع الوسائل المتاحة لتحقيق الفاعلية الادارية .

6. اخيرا يأمل الباحث ان تتمكن كليات ادارة الاعمال من الاستفادة من هذه الدراسة لاسيما في مساقات السلوك التنظيمي والتسويق نظرا لما تحمله من مؤشرات بيئية ثقافية يمكن مقارنتها مع مالدينا من قيم عربية واسلامية وجعل الطالب يناقش الاسباب التي جعلت الصين على ماهي عليه اليوم من تقدم وازدهار .

## المصـــادر العربية


- ابو طفرة ، موسى ، الصين ... مارد لايعرف النوم ، جريدة الانباء الكويتية ، مقالة منشورة بتاريخ 2-5-2010 .
- بدوي، احمد زكي ،(1991) معجم مصطلحات الدراسات الانسانية والفنون الجميلة والتشكيلية ، القاهرة : دار الكتاب المصري .
- بن، وو ، 1996 ، الصينيون المعاصرون : التقدم نحو المستقبل انطلاقا من الماضي ، عالم المعرفة ، العدد 211 ، ترجمة عبد العزيز حمدي
- التويجر ،انس محمد (2003) القيم الشخصية والتنظيمية واثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الاردنية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مؤتة ،قسم الادارة العامة ،ص:6.
- جلال ، شوقي ، 2003 ، تاملات في التراث الثقافي الصيني ، مجلة الصين اليوم ، العدد 7 ، مقالة .
- حريم ، حسين ، 2009 ،السلوك التنظيمي – سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ،عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع
- الحسيني ، عبد الحسن ، 2008 ، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة ، الدار العربية للعلوم ناشرون .
- الحنيطي ، محمد فالح (2003) ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الاجهزة الحكومية بالاردن ، دراسة ميدانية تحليلية، ص203 ، مجلة دراسات ، الجامعة الاردنية ، مجلد ،30، العدد 2.
- ديات ، فوزية ،(1990) ، القيم والعادات الاجتماعية ، ص 24-30 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- الزدجالي ، امينة ،(1999) ، القيم المؤثرة في السلوك الاداري لمدير المدرسة الثانوية في عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية .

- السالم والرويح ، مؤيد ، سنان ، (1999) ، القيم الادارية للمدير الصناعي في العراق ، دراسة ميدانية ، مجلة ابحاث اليرموك ، مجلد 15 ، عدد1 .
- شاويش ، مصطفى نجيب ، 1993، الادارة الحديثة ،دار الفرقان ، عمان ، الاردن .
- شفيق ، محمد ، 2007 ،القيادة ، نهضة مصر للطباعة ، مصر
- الصرايرة ، حسين يوسف ، (2005) ، العلاقة بين الانماط القيادية والقيم الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الاردن من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة .
- الطويل ، هاني ،1991 ، الادارة التعليمية : مفاهيم وافاق ،عمان ،دار وائل للنشر والتوزيع
- عباس ، سهيلة ، 2004 ، القيادة الابتكارية والاداء المتميز ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن
- عبد الحي ، وليد سليم ، 2000 ، المكانة المستقبلية للصين في النظام الدولي 1978 – 2000 ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية .
- العديلي ، ناصر ،(1995) ، السلوك الانساني والتنظيمي ، ص130 ، معهد الادارة العامة ، الرياض.
- العميان ، محمود ،(2008) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ص107 ، دار وائل للنشر).
- عواملة ، نائل (1993) منظومة القيم المؤثرة في النظام الاداري :دراسة مقارنة ،مجلة جامعة الملك سعود ،مجلد (5)، العلوم الادارية ،العدد (2)،ص:389 .
- فرج ، طريف شوقي محمد ، 1993 ، السلوك القيادي وفعالية الادارة ، ص 41 ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر

- الفياض ، محمود احمد ، 1995 ، اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية : استخدام نظرية الشبكة الادارية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية
- القريوتي ، محمد قاسم ،(1989) ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، ص87 ، دار الشروق .
- كانتو، موريس ، (1997) ، اعادة تاكيد واثبات القيم المهنية والاحتراف بالخدمة العامة، المجلة الدولية للعلوم الادارية ، ص13 ، مجلد 2 ، عدد3.
- كلالدة ، ظاهر (2002) ، القيادة الادارية ، ص46 ، دار زهران ، الاردن .
- اللوزي ، موسى ،(2002) ، التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل للنشر.
- المصري ، محمد ، (1986) ، اخلاقيات المهنة ، ط1 ، مكتبة الرسالة الحديثة .
- الموسوعة المعرفية ،الانترنت ،HTTP://MOUSOU3A.EDUCDZ.COM
- ميريدث ، روبين ، 2009 ، الفيل والتنين ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد 359 ،ترجمة شوقي جلال ،الكويت ،المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب .
- الهواري ، سيد ، 2009 ، المديرون خمسة انواع ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض
- ال ياسين ، محمد مفيد (2010) ، دراسات في تاريخ العراق في العهد الايلخاني " عهد السيطرة المغولية 656-737 هجري " ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

# المصادر الاجنبية


- Blake, R.R and MC Ganse, A.A ,1991: Leadership Dilemmas – Grid Solutions, Gulf Publishing Company , Houston,.
- Blake ,Robert r.and Moauton, Jane S.(1987),The New Managerial Grid,Gulf Publishing Co., Hiuston,Texas.
- Bratton, J., Grint, K., and Nelson ,D.L., (2005) Organizational Leadership , Thomson , Australia .
- Buchholz, R.A (1978). An empirical study of contemporary beliefs about work in American society. Journal of applied Psychology, vol. (63), pp. 219-227.
- Chong ,Lii Choy," History and Managerial Culture in Singapore ": Pragmatism ,Openness,and Paternalism, Asia Pacific Journal of Management ,Vol.4.No 3. May,1987,pp.133-143.
- Chinta, Ravi and Caper, Nejat, (2007) "Comparative analysis of managerial Values in USA and China." Jornal of Technology Management in China, Vol. (2), No. (3). pp.212-224.
- Dubrin, Andrew J. (2007), leadership: Research. Findings, Practice,and Skills . New york: Houghton Mifflin Co.
- F.Fiedler, 1979, Management Development Journal "Contingency Theory of leadership "
- Felix . A Nigro & Lioyd ,G Nigro ,(1984) **Modern Public Administration** , London Harper & Row Publishers .)
- Huczynski ,A.A., and David A. Buchaman(2007) Organizational Behavior ,6th .ed .,England , Prentice Hall .
- Linn, G, (1992), Beijing Yanshan petrochhem: Racing down the Capitalism road, Asian Business,Vol.(28),No.(8),pp.8-9.
- Lockett, Martin, "culture and the problems of Chinese management, organization Studies, No, vol (9), no (4) 1988, pp. 475-496.

- Mayers,H Ramon, " Confucianism and Economic Development : Mainland china, hong kong and Taiwan", conference on Confucianism and economic Development in East Asia , Chung-Hua Institution for Economic Reserch , Taiwan,281-304,May,1989.
- Nevis, Edwin C., (1983) " Cultural assumptions and productivity: the united states and china". Sloan management review, 24. No(3) . pp. 17-29
- Redding,S Gordan,The Sperit of Chinese Capitalism , Walter de Gruyter, New york,1990.
- Redding,S.Gordon,"Cognition as an Aspect of Culture and its Relation to Management Process;An Exploratory View of the Chinese Case ,"Journal of Management Studies,Vol.(17),No.(2),May 1980.pp127-148.
- Sekaran, Uma (1992), Research Methods For Business: A Skill-Building Approach, Second Edition, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sheh, Seow, Wah " Chinese Cultural Values and their Implication to Chinese Management " Singapore polviechnic , 2001
- Sheh, SW, "Chinese values and organizational practice: Singapore and Malaysia". Master Thesis, National University of Singapore, Singapore, 1993.
- Tan ,Hock ," Business Organization and Management Acomparisom between Japanese and Chinese Firms ," Department of Japanese Studies National University of Singapore , June,1989.
- Yukl, Gary A . (2002), Leadership in Organization , 5th.ed.New Jersey, Prentice Hall.

## المحتويات

يهدف هذا الكتاب الى تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في مجموعة من المنشات الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة التي تهدف الى التعرف على أكثر القيم الإدارية شيوعا عند المدراء الصينيين للمنشآت الصناعية الصغيرة وكذلك أكثر الأنماط القيادية السائدة لديهم ،كما يهدف الى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في تحديد قيمهم الإدارية وللعاملين في تحديدهم للأنماط القيادية للمديرين ، وسعت الدراسة ايضا الى معرفة فيما اذا كانت هناك علاقة معنوية بين القيم الإدارية للمديرين والأنماط القيادية التي يمارسوها في موقع العمل .




مركز الكتاب الأكاديمي
عمّان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص . ب : 11732 عمّان (1061) الأردن
تلفاكس: 96264619511+ موبايل: 962799048009+
الموقع الإلكتروني: www.abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com / info@abcpub.net